



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY NA  
ZLEPŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI**

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND SUGGESTED MEASURES FOR ITS IMPROVEMENT IN THE  
SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Zuzana Čapková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Zuzana Čapková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zlepšení její úrovně ve zvolené společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je na základě teoretických poznatků analyzovat současnou úroveň zjišťování spokojenosti zákazníků a vyhodnocování získaných údajů ve vybrané společnosti. Dále pak dle vybraných metod analyzovat spokojenost zákazníků s nabízenými službami a navrhnout manažerům společnosti změny, které povedou k zajištění vyšší spokojenosti zákazníků a získávání nových zákazníků.

### **Základní literární prameny:**

FORET, M. Marketingová komunikace. Vydání první. Brno: Computer Press. 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOZEL, R. a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá analýzou spokojenosti zákazníků a návrhy na zlepšení její úrovně ve společnosti IPI s.r.o.. Teoretická část je zaměřena na výklad pojmů, které souvisí s danou problematikou. Dále jsou analyzovány výsledky dotazníkového šetření, popsány příslušné analýzy společnosti a v závěru práce jsou stanovena doporučení a návrhy, které povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti.

## **Klíčová slova**

marketing, zákazník, spokojenost, analýza spokojenosti zákazníků, zvýšení spokojenosti zákazníků, dotazník, marketingový výzkum

## **Abstract**

The thesis deals with the analysis of customer satisfaction and suggestions for improvement of its level in IPI s.r.o.. The theoretical part is focused on the interpretation of concepts that are related to the given issues. Further the results of the questionnaire survey are analyzed, the relevant analyzes of the company are described and at the end of the thesis there are recommendations and suggestions that will lead to increasing the satisfaction of the customers in the selected company.

## **Key words**

marketing, customer, satisfaction, customer satisfaction analysis, increase of customer satisfaction, questionnaire, marketing research

### **Bibliografická citace**

ČAPKOVÁ, Z. Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zlepšení její úrovně ve zvolené společnosti. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 89 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

.....

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D., za cenné rady, náměty a věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat společnosti IPI s.r.o. za poskytnuté informace a v neposlední řadě také své rodině za podporu během celého studia.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1. CÍLE PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ .....	10
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	11
2.1. Marketing .....	11
2.2. Zákazník .....	11
2.2.1. Typy zákazníků .....	12
2.2.2. Hodnota pro zákazníka .....	15
2.2.3. Spokojenost zákazníka .....	16
2.2.4. Loajalita zákazníka .....	20
2.3. Potřeby a motivace zákazníka .....	21
2.3.1. Charakteristika potřeb .....	21
2.3.2. Charakteristika motivace .....	23
2.4. Komunikace .....	24
2.4.1. Pojem komunikace .....	25
2.4.2. Formy komunikace .....	26
2.4.3. Komunikace se zákazníkem .....	28
2.5. Měření spokojenosti zákazníka .....	29
2.6. Marketingový výzkum .....	30
2.6.1. Kvalitativní výzkum .....	32
2.6.2. Kvantitativní výzkum .....	32
2.6.3. Dotazníkové šetření .....	33
2.6.4. Marketingové analýzy .....	35
2.7. Shrnutí teoretických východisek .....	37
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI .....	39
3.1. Charakteristika vybrané společnosti .....	39
3.2. Analýza vnitřního prostředí společnosti .....	41
3.3. Analýza vnějšího prostředí společnosti .....	44
3.3.1. SLEPT analýza .....	44
3.3.2. Porterův model pěti konkurenčních sil .....	48
3.4. Analýza současného stavu spokojenosti zákazníků .....	51
3.4.1. Metodologie výzkumu .....	52
3.4.2. Analýza dat a hodnocení výzkumu .....	52
3.4.3. Shrnutí dotazníkového šetření .....	68



3.4.4. SWOT analýza.....	69
4. NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	72
4.1. Shrnutí návrhů na zvýšení spokojenosti zákazníků.....	80
ZÁVĚR .....	83
ZDROJE.....	84
SEZNAM TABULEK.....	87
SEZNAM GRAFŮ.....	88
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	89
PŘÍLOHY .....	9

# ÚVOD

Spokojenost, to je jeden z nejdůležitějších pojmů v oblasti péči o zákazníka. Cílem společností, které jsou přímo i nepřímo navázány na zákazníka, je dosáhnout stavu, kdy jsou všichni zákazníci spokojeni, doporučují společnost svým známým a rádi se k ní vrací - za dobrými produkty, servisem nebo například dobrými cenami. V situaci, kdy jsou zákazníci spokojeni, je samozřejmý přínos i pro samotnou firmu z hlediska zisku a případného přílivu dalších zákazníků.

V dnešní uspěchané době a vzhledem k volnému přístupu k mnoha informacím roste konkurenční síla trhu a podniky se potýkají s bojem o přízeň zákazníků. Je to neustálý boj, který vyžaduje sledování nových technologií a trendů, zkoumání aktuálních požadavků zákazníků a odhadování jakým směrem vést společnost tak, aby byla připravena na svůj budoucí vývoj.

Samotný proces zjišťování spokojenosti zákazníků však může být velice obtížný proces, neboť každý člověk je svým způsobem jedinečný, má jiné potřeby, a jiné požadavky na jejich uspokojování. Pro společnost je tedy důležité si uvědomit, kdo je jejím zákazníkem, co může ovlivňovat jeho spokojenost, jakým způsobem spokojenost zjišťovat, a následně jak s výsledky naložit.

Teoretická část diplomové práce vychází z odborné literatury a zaměřuje se nejprve na pojem marketing, který je pro podnik a péči o zákazníky důležitým prvkem. Dále je vysvětlen pojem zákazník, jaké jsou jeho typy, co je hodnota, loajalita a spokojenost zákazníka. Pro zajišťování spokojenosti je důležité znát pojem potřeba a motivace, které jsou vysvětleny v další kapitole. Následně se práce zabývá samotnou komunikací, jejími formami a jejich využívání směrem k zákazníkovi. V neposlední řadě je v teoretické části vysvětleno měření spokojenosti zákazníků a také výzkumné metody, kterými může být spokojenost měřena.

V analytické části je popsána vybraná společnost a jsou provedeny patřičné analýzy vnitřních faktorů, které mohou společnost ovlivňovat, ale také vnějších faktorů, které určují její pozici na trhu. Následně je provedeno měření spokojenosti zákazníků společnosti na základě vybraného marketingového výzkumu a jeho vyhodnocení včetně závěrů, které z tohoto měření vyplývají. V závěru analytické části jsou uvedeny návrhy pro zlepšení práce se zákazníky, jakými cestami lze zvýšit jejich spokojenost a také doporučení pro získávání nových zákazníků.

Vyhodnocená data včetně návrhů na zlepšení služeb pomohou pracovníkům zvýšit efektivnost při práci se zákazníky a zvýšit jejich celkovou spokojenost.

# 1. CÍLE PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je analýza spokojenosti zákazníků, a to konkrétně společnosti IPI s.r.o., která sídlí ve Žďáru nad Sázavou. Zmíněná analýza bude provedena na základě posouzení nejdůležitějších prvků, které jsou spojené s touto problematikou, a vlastního průzkumu u zákazníků. V závěru práce jsou navržena opatření, která dopomohou ke zvýšení spokojenosti zákazníků společnosti IPI s.r.o., a zároveň možná řešení pro získávání nových zákazníků.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část tvoří teoretické poznatky, které poskytují lepší pochopení problematiky komunikace, spokojenosti zákazníků, její analýzy a metody vedoucích ke zlepšení. V neposlední řadě je také zmíněna problematika marketingového prostředí. Z dostupné literatury a elektronických zdrojů byly nejprve shromážděny potřebné údaje související s danou problematikou, které následně poslouží jako podklad pro další práci.

Druhá část se věnuje zvolené společnosti a jejímu postavení na trhu vzhledem k zákazníkům. Po provedení nutných analýz, které pomohou k sestavení vhodného výzkumného šetření, se práce zabývá přípravou marketingového výzkumu, samotným získáváním dat a jejich vyhodnocením. V analytické části bude využita analýza vnitřního prostředí firmy pomocí marketingového mixu, analýza SLEPT, která zkoumá obecné okolí společnosti, a také Porterova analýza konkurenčního prostředí. V neposlední řadě bude také sestavena SWOT analýza.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření bude stanoven výstup a následně navržena opatření pro zlepšení současného stavu spokojenosti zákazníků a získávání nových zákazníků.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1. Marketing

Lidé jsou dnes obklopeni obrovským množstvím nejrozličnějších produktů, které soupeří svou kvalitou i cenou. Pokud si přeje firma být úspěšná v tomto nepřehledném množství konkurence, je důležité, aby dbala jednak na produkt jako takový, včetně úpravy cen v závislosti na konkurenci, ale především také, aby potenciální zákazníci o společnosti věděli a měli možnost se o produktu či službě dozvědět více. Právě kvůli vysokému počtu konkurenčních produktů je důležité, aby společnost dbala na správný a dobře mířený marketing, který je založený na komunikaci, a to hlavně komunikaci se zákazníkem.

Existuje nespočet autorů, kteří definují pojem marketing. Kotler (2001, s. 24) ve svém díle uvádí, že marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují prostřednictvím tvorby nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.

Z českých autorů například Jaroslav Světlík (2003, s. 32) říká, že *„marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem, zajišťujícím splnění cílů organizace.“*

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 34) přesahuje širší význam marketingu i do lidské společnosti jako celku. Marketing pomohl uvést a úspěšně přijmout nové výrobky, které usnadnily nebo obohatily životy lidí. Dokáže však také inspirovat zlepšení stávajících výrobků, neboť nutí marketéry inovovat a vylepšovat tak pozici na trhu. Úspěšný marketing generuje poptávku po výrobcích a službách, a ve svém důsledku tak vytváří pracovní místa. A díky svému příspěvku k ziskovosti firmy jí zároveň umožňuje zapojovat se do společensky zodpovědných aktivit.

Kotler a Keller (2013, s. 34) dále uvádí, že *„marketéři musí rozhodnout, jaké funkce a vlastnosti dát do vínku novému výrobku nebo službě, jakou pro ně stanovit cenu, kde prodávat výrobek nebo nabízet službu a kolik prostředků vynaložit na reklamu a prodejní, internetový nebo mobilní marketing.“*

### 2.2. Zákazník

Zákazníka lze považovat za jednu z nejdůležitějších částí podnikání, protože zákazník je ten, kdo nám přináší samotný důvod podnikání - zisk. Společnost musí věnovat značnou část svého času péči o zákazníka, přizpůsobování své nabídky, popřípadě ceny, a dbát na celkovou

spokojenost zákazníka. Je nutné mít na paměti, že každý zákazník je jinou osobností s odlišnými potřebami a s jinými rozhodovacími vlastnostmi.

V dnešní době je velice obtížné získat zákazníka na svou stranu. Vzhledem k vysoké konkurenci se neustále mění trendy, stejně jako potřeby zákazníka, a společnosti musí tyto změny sledovat a patřičně na ně reagovat. Zákazníci požadují stále vyšší kvalitu produktů, služeb i poprodejní péče, stejně jako co nejvýhodnější cenu.

Pro správné zacházení se zákazníky, vhodné uspokojení jejich potřeby a zjištění, jaký produkt požadují, je důležitá analýza zákazníků. Jak uvádí Blažková (2007, s. 68), je nutné si odpovědět na následujících sedm otázek:

- Kdo jsou naši současní zákazníci?
- Kdo mohou být naši zákazníci?
- Kolik jich je?
- Jak dlouho od nás jednotliví zákazníci nakupují?
- Jaké potřeby mají naši zákazníci? Jaké skryté potřeby mají naši zákazníci? Jak se současné potřeby mohou měnit v budoucnu?
- Jaké praktické problémy se snaží naši zákazníci řešit?
- Jaké emocionální problémy se snaží řešit?

Po zodpovězení si těchto otázek lze lépe určit potřeby jednotlivých skupin zákazníků a také stanovit, jakým způsobem je nejlépe uspokojit tak, aby byl dosažen co největší zisk pro zákazníky, ale i pro společnost jako takovou.

*„Zákazník má tedy při prodeji rozhodující úlohu a je spoluvůrcem našeho úspěchu. Bylo by mylné myslet si, že mu prodáváme výrobek, službu nebo informace. To, co mu prodáváme, je užitek, a tímto směrem se musí vyvíjet naše nabídka. Ale abychom byli schopni mu nabídnout to pravé, musíme znát či umět rozpoznat jeho potřeby a přání.“* (Filipová, 2006, s. 59)

### **2.2.1. Typy zákazníků**

Při přesvědčování zákazníka by společnost měla dbát na dovednost spatřovat problémy z pozice zákazníka. Kromě umění komunikace a navazování kontaktů je jednou z klíčových věcí rozpoznat osobnost zákazníka a stanovit, jakým způsobem bude pravděpodobně reagovat na naše nabídky i styl komunikace.

Za základní rozdělení dle osobnostních typů zákazníků považuje Filipová (2011, s. 72) následující:

Tabulka 1- Osobnostní typy

Kombinace charakteristik	Typ zákazníka
<b>přátelský + submisivní</b>	přízpůsobivý
<b>nepřátelský + submisivní</b>	byrokratický
<b>nepřátelský + dominantní</b>	autoritativní
<b>Přátelský + dominantní</b>	tvořivý

Autorka dále (2011, s. 72 - 75) charakterizuje jednotlivé typy následovně:

**Přízpůsobivý typ** - je laskavý a přátelský, rád si povídá a zároveň je i výborným posluchačem, je ochotný pomoci, ale zároveň bez iniciativy, nerozhodný a lehce ovlivnitelný. Zákazník tohoto typu neriskuje, je nejistý, zranitelný, bere si vše osobně a má snahu splynout s davem. Konfliktům se nejraději vyhýbá a v případě, že k nějakému dojde, raději ustoupí, i když je v právu. Jeho základními potřebami jsou jistota, úcta druhých, příznivé přijetí, přátelské chování. Při jednání s ním je důležité vzbuzovat důvěru a atmosféru bezpečí a jistoty. Prodejce by neměl být strohý, spíše přátelský, mluvit klidně a otázkami ověřovat, zda bylo vše správně pochopeno.

**Byrokratický typ** - má rád řád a hierarchii, je nedůvěřivý, uzavřený a kritický. Zákazník byrokratického typu neriskuje, nevybočuje, je nerozhodný, nekreativní, opatrný, přesně dodržuje pokyny a dlouze prověřuje, zda chování ostatních není namířené proti němu. V případě konfliktu se vyhýbá přímému středu, je zde přítomna skrytá agresivita. Bude pomlouvat, stejně jako bude mít i ke všemu výhrady, ale nesdělí je přímo do očí. Jeho potřebou je jistota daná předpisy, úcta druhých a osobní výhody. Při kontaktu s tímto zákazníkem je nutné zachovat klid, postupovat pomalu, neradit, ale spíše trpělivě naslouchat a snažit se získat jeho důvěru. Je důležité nezapomínat na jeho důslednost v dodržování předpisů a pravidel, a také se podle toho chovat.

**Autoritativní typ** - je dominantní, s čímž úzce souvisí i jeho potřeba mít "vždy" pravdu, je podezíravý, hádavý, sarkastický, agresivní, ale zároveň bývá i výborným odborníkem ve svém oboru, je schopný nést riziko a následky svého rozhodnutí. Konflikty se snaží záměrně vyvolávat, nebojí se střetů a ve většině případů jedná z pozice síly a moci. Potřeby tohoto typu

zákazníka jsou především moc, autorita, uznání a náročné úkoly. Při jednání s ním je nutné působit sebevědomě a profesionálně, přičemž jsou pro něj důležitá především fakta. Neuznává projevy emocí.

**Tvořivý typ** - je milý a vstřícný, většinou také velice iniciativní a aktivní, kdy se snaží klást otázky a zároveň hledat i odpovědi a řešení. Není jednoduchým úkolem tohoto zákazníka ovlivnit, i přesto, že je nekonfliktní. Při jednání s tímto typem by se prodejce měl snažit být férový a na zákazníka netlačit. Ten ochotně vyslechne všechnu chválu na daný produkt, důležité jsou především parametry a samotné charakteristiky produktu, ale je jen na něm, zda se pro něj skutečně rozhodne.

Jak lze vidět na uvedených charakteristikách výše uvedených osobností, je důležité ke každému typu přistupovat určitým způsobem. Především při řešení konfliktů se v případě identifikování špatného typu může jednat o neúspěšný obchod, a to ještě dříve než skutečně začal.

Největší zdánlivou překážkou mohou být obtížnější zákazníci, u kterých musíme dodržovat určité standardy jednání tak, abychom je neodradili, popřípadě, aby jejich finální pocit ze zakoupeného produktu nebo poprodejní podpory nebyl negativní. Tito zákazníci však netvoří výjimky v obchodu a často se s nimi mohou pracovníci společnosti setkat. Například Nový a Petzold (2006, s. 30-36), ve svém díle uvádějí další typologii osobnosti. Rozdělují obtížnější zákazníky na šest typů, které definují následovně:

**Nerozhodný zákazník** – projevuje se zdrženlivým vystupováním a nejistým kroucením hlavou, protože neví, jak se má chovat. Dává najevo bezradnost a bezmocnost a nemůže se jednoduše rozhodnout, co je nejlepší koupit. Zákazník potřebuje jistotu, že se při koupi rozhodne správně. Jeho základním motivem je jistota. Při jednání s ním je důležité se chovat jako odborník, vystupovat suverénně a sebevědomě, a zákazníka cíleně dovést k rozhodnutí. Musí vyzařovat klid a jistotu, aby zákazník ztratil pocit nejistoty.

**Zákazník rozumbrada** - ví vždy všechno lépe než prodejce a chce to dát najevo. Zákazník často používá hanlivá gesta a arogantní úsměv, ironii i slovo „já“. Má tendence neustále přerušovat a skákat do řeči. Tento zákazník hovoří rád a prodavače neposlouchá. Zákazník většinou nerozumí legraci a nemá ani smysl pro humor, je často namyšlený a chová se povýšeně. Pro prodejce je důležité otevřeně neodporovat, ale naopak trpělivě naslouchat a nechat zákazníka domluvit, poté jeho tvrzení potvrdit a dodat mu pocit, že má pravdu.

**Agresivní zákazník** - je velice emocionální, náladový a neumí se ovládat. Používá výraznou mimiku a jeho gesta působí často mírně hrozivě. Zákazník hovoří velmi hlasitě a zvyšuje neustále hlas, nemá problém před více lidmi křičet. Jeho mluva a chování je velmi agresivní a

může být dokonce vulgární. Oproti prodejci se může chovat nevlídně a agresivně. Při jednání s ním je důležité zůstat klidný a počkat až se zákazník opět uklidní, neskákat mu do řeči a nepokoušet se ho uklidnit. Zůstat zdvořilý a ochotný, a jakmile se uklidní, může se ho zeptat co je pro něj důležité.

**Emocionální zákazník** – zdůrazňuje své pocity a používá často velmi výraznou mimiku, kdy z jeho obličeje poznáte, zda se mu něco líbí nebo ne. Zákazník často používá slova podtrhující pocity, někdy hovoří hlasitě, aby je zdůraznil. Bývá zpravidla vlídný a citlivý, může mít však sklon k předsudkům. Při obchodování s tímto typem je nutné vzbudit v zákazníkovi pocit, že mu prodejce rozumí a ví, jak se cítí. Je vhodné položit mu otázky, které jsou sice věcné, ale zaměřené na jeho pocity.

**Uzavřený zákazník** – vyhýbá se přímému očnímu kontaktu, mluví velmi málo monotónním hlasem, většinou pomalu a s přestávkami. Je zdrženlivý, postrádá spontánní chování a rozhodování. Pro prodejce je důležité zdržet se přílišného naléhání, měl by zákazníkovi položit spíše více jednoduchých otázek, nechat ho přemýšlet a pochválit za dobrý vkus, podpořit ho v jeho rozhodnutí.

**Nedůvěřivý zákazník** - vyjadřuje se velice pesimisticky, používá kritická slova a může skákat do řeči. Zákazník se chová velice odmítavě, rád diskutuje a argumentuje. Používá k odrážení argumentů pohyb rukou. Prodejce by měl zůstat klidný a vstřícný, jednat věcně a neměl by zákazníkovi příliš odporovat, neboť zákazník čeká právě na to, aby mohl prodejcem názor vyvrátit.

V jednotlivých definicích je zároveň uvedeno, jakým způsobem by se měla společnost k danému zákazníkovi chovat. Lze vidět, že například k nerozhodnému zákazníkovi nelze přistupovat stejně jako k zákazníkovi agresivnímu. Při prvním kontaktu s těmito zákazníky by si pracovníci společnosti měli v několika úvodních momentech uvědomit, s jakým typem osobnosti jednají a podle toho upravit i chování.

### 2.2.2. Hodnota pro zákazníka

V případě, že se společnost snaží najít cestu k zákazníkům, měla by si uvědomit, zda pro ně vytváří patřičné hodnoty. Hodnotu obecně vyjádřit jako porovnání určitého příjmu, tedy co zákazník získá, a oběti, co zákazník ztratí, pokud by si zvolil jiný produkt.

Lošťáková (2017, s. 250) uvádí myšlenku všeobecné shody v tom, že hodnota pro zákazníka se stala klíčovým nástrojem získání konkurenční výhody a významnou dimenzí určující výkonnost podniku z pohledu jeho zákazníků. Hodnota se považuje za jeden z nejvýznamnějších faktorů



pro úspěch podniku. Důvodem je zjištění, že hodnota předaná zákazníkům vede k loajalitě zákazníků a že loajalita zákazníků vede k vyšší ziskovosti a prosperitě podniků.

*„Hodnota pro zákazníka je jím získaná výhoda. Vzniká v procesu nabídky jako přidaný užitek, tj. příspěvek firmy k obecným výhodám, které zákazník získává nákupem produktu. Výhoda zákazníka je tvořena řadou komponent užitku, které se mění během získávání informací v průběhu nákupního procesu.“*(Tomek, Vávrová, 2009, s. 211)

Kotler a Keller (2007, s. 179) dále doplňují, že *„hodnota vnímaná zákazníky je rozdíl mezi vyhodnocením všech výhod a nákladů nabídky a vnímaných alternativ perspektivním zákazníkem. Celková hodnota zákazníka je vnímaná peněžní hodnota balíčku ekonomických, funkčních a psychologických výhod, které zákazníci očekávají od dané tržní nabídky. Celkové náklady pro zákazníka jsou souhrnem nákladů vzniklých podle očekávání zákazníků při vyhodnocování, získávání, používání a zbavování se dané tržní nabídky, včetně finančních, časových, energetických a psychických. Zákazníky vnímaná hodnota je proto založena na rozdílu mezi tím, co zákazník dostane a co by obdržel za různé možné volby.“*

Pro získání výhody oproti konkurenci je důležité, aby společnost vytvářela vyšší hodnoty, a tím zvýšila pravděpodobnost volby zákazníků právě toho produktu, který nabízí. Pro dlouhodobé udržení tvorby hodnoty je přitom důležité v zákaznících vyvolávat pocit důvěry. Je to právě důvěra, která je důležitým prvkem pomáhající k dlouhodobé udržitelnosti spokojenosti zákazníka.

### **2.2.3. Spokojenost zákazníka**

Pojem spokojenost zákazníka je obecně spojen s produkty či službami společnosti, ale také s organizací samotnou, včetně jejich pracovníků. V jednoduchém pojetí lze spokojenost vnímat jako očekávání spojené se získaným produktem nebo službou, a proti tomu jako vnímání skutečných vlastností produktů či služeb. Tedy jak uvádí Kotler (2001, str. 51), závisí spokojenost zákazníka na jeho pocitech potěšení nebo zklamání vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti a výkonnosti očekávanou. Z této definice vyplývá, že spokojenost zákazníka je spojena právě s jeho pocity a očekáváním, které je u každého zákazníka subjektivní. Pokud je zákazník nějakým způsobem zklamaný z nákupu nebo servisu, který obdržel, je velice pravděpodobné, že své nákupy nebude opakovat. Pokud se však na tento fakt podíváme z druhé stránky a zákazník je se svým nákupem maximálně spokojen, nebude mít tendenci nakupovat u konkurence.

Podobnou definici uvádí i Nenadál (2004, s. 63), který říká, že spokojenost zákazníka souvisí s jeho pocity. Souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi požadavky zákazníka a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.

Dle Kozla a kol. (2006, s. 190) vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu, jež je založena na stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu nebo služby včetně jeho užítku a následné komparaci se zkušeností po jeho nákupu. V případě, kdy zkušenost předčila očekávání zákazníka, je zákazník spokojen. Pokud ovšem zkušenost nedosáhla očekávání, je zákazník nespokojen.

Očekávání zákazníka přitom může být ovlivněno jak předchozími zkušenostmi jedince, tak zkušenostmi od lidí z jeho okolí. Způsob vyvolávání očekávání u zákazníků musí podnik volit obezřetně. Pokud vyvolá příliš vysoká očekávání, může v případě jejich neuspokojení dojít ke ztrátě zájmu zákazníků v budoucnu nakoupit nabízený produkt, popřípadě budou šířit svému okolí nedoporučující informace. V případě vyvolání příliš nízkého očekávání, budou mít produkty své zákazníky, ale tento počet nemusí být dostatečný pro zajištění potřebné ziskovosti společnosti. Důležité proto je, aby si společnost uvědomila, co je schopna nabídnout a splnit, a to nabídla svým zákazníkům. V závislosti na těchto tvrzeních pak lze pozorovat jednotlivé stupně spokojenosti, mezi něž patří především spokojenost, kdy jsou očekávání zákazníka naplněna, a nespokojenost, kdy tato očekávání naopak uspokojena nejsou.

Pojem spokojenost je ale velice subjektivní, protože každý zákazník může vnímat různé situace rozdílným způsobem. Uspokojení očekávaných potřeb i samotné potřeby jsou u každého zákazníka jiné. Každý jedinec má jinak nastavené priority a hodnoty. Vnímání uspokojení potřeb může být také v mnoha ohledech zkreslené a předávání zkušeností mezi jedinci může způsobit špatný dojem, a tím pádem poškodit samotnou společnost a její potenciální zákazníky.

Zákazník, jak už bylo řečeno, je důležitým faktorem, a proto by měla jeho spokojenosti být věnována patřičná pozornost, neboť jak Foret (2008, s. 76) uvádí, může se spokojenost projevit následovně:

- spokojený zákazník zůstane věrný,
- je ochoten zaplatit i vyšší cenu,
- umožní firmě překonat lépe problémy (stávky zaměstnanců, havárie, nedodržení termínů dodavatelů apod.),
- předá své zkušenosti dalším,
- je příznivě nakloněn zakoupit i další produkty,
- bude k nám otevřený a ochotný sdílet své zkušenosti,
- vyvolává u zaměstnanců pocit uspokojení.

V dnešní době se společnosti potýkají s vysokou konkurencí v oblasti trhu a je tak stále těžší vyhovět přáním a potřebám zákazníků, kteří se v závislosti na možnosti výběru mezi jednotlivými konkurenty stávají náročnější. Při určování míry spokojenosti či nespokojenosti lidé nejčastěji používají dle Nového a Petzolda (2006, s. 37-44) následující kritéria:

- ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena,
- ve vztahu k předchozím zkušenostem,
- ve vztahu k ceně,
- ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům,
- ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb,
- ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení,
- ve vztahu ke druhým lidem.

Z předchozího rozdělení je jasné, že pro zjištění stavu spokojenosti je potřeba sledovat mnoho faktorů, které zákazníka mohou ovlivňovat. Nejčastěji si však zákazníci budou pamatovat negativní vlivy, které na ně působily, ať už je to příliš vysoká cena, problém, který vznikl v průběhu vyřízení objednávky, nebo například zklamaná očekávání.

Dle Zamazalové (2010, s. 141) mezi faktory, které ovlivňují spokojenost nebo nespokojenost zákazníka s volbou při nákupu, patří:

- vlastní výrobek,
- vhodnost komunikace,
- informace,
- servis, ponákové služby,
- využití nástrojů podpory prodeje,
- marketing založený na vztazích (relationship marketing),
- počet rovnocenných alternativ,
- možnost vyzkoušet výrobek,
- míra dobrovolnosti koupě.

Pokud zákazník není spokojený se získaným produktem nebo službami, dokáže v případě, že nepřijímá zklamání pasivně, svou nespokojenost dát najevo. Postup, který pomůže zákazníka odpoutat od pocitu zklamání a hněvu, vysvětluje Plamínek (2012, s. 77-79) ve svém díle následovně:

**Pozornost** - věnujte se plně klientovi - dejte mu najevo, že nasloucháte. Povzbudte jej, aby řekl vše, co říci chtěl.

**Přijetí** - vezměte pocity klienta na vědomí. Ukažte, že respektujete jeho právo vidět situaci vlastníma očima. Dbejte, aby pochopení pro pocity nezaměnil za souhlas s věcnou podstatou.

**Vyjasnění** - dobře pochopte situaci. Ptejte se, abyste porozuměli příčinám pocitů a postojů klienta.

**Odosobnění** - jakmile jste dali klientovi najevo pochopení a porozuměli jste situaci, je třeba rozhovor směřovat od pocitů k faktům. Pokud se Vám podařilo odstranit z komunikace emotivní slupku, můžete začít zkoumat racionální jádro nespokojenosti. Neměli byste se ovšem divit, pokud žádné racionální jádro neobjevíte.

**Shrnutí** - shrňte analytickou část rozhovoru. Při popisu pocitů klienta používejte jeho vlastních slov. Svými slovy pak popište podstatu problému. Tohle je důležité: klient je "odborníkem" na své pocity, vy jste expertem na výrobek nebo službu. Ověřte si, že klient s vaším shrnutím souhlasí.

**Řešení** - vysvětlíte klientovi své možnosti a navrhnete postup, jak záležitost řešit. Pokuste se jej do řešení nějak šetrně zapojit, třeba jen tím, že mu dáte možnost vybrat si z několika možností.

**Potvrzení** - získejte souhlas klienta s navrženým řešením. Vyjádřete lítost, že došlo k problému, a poděkujte za klientovu spolupráci při hledání způsobu, jak jej odstranit.

Z obecných zjištění lze konstatovat, že nespokojený zákazník se se svými zkušenostmi svěří daleko častěji než zákazník spokojený. Toto tvrzení je logické, neboť negativní věci se daleko snáze pamatují a obecně i více řeší. Je to právě nespokojený zákazník, kterému se nepodařilo uspokojit své potřeby, ať již nekvalitním produktem nebo špatnými službami, který má potřebu nad vším přemýšlet nebo se například podělit o své zkušenosti se svým okolím. Lidem následně doporučí, aby služby dané společnosti nevyužívali.

Pokud s produkty společnosti nebude zákazník spokojen, není vše ztraceno, a vztah se společností může dále pokračovat. Důvodů může být mnoho, mezi ty hlavní patří například příznivá cena oproti průměrné kvalitě nebo důvěra ve společnost, se kterou obchoduje, a neochota týkající se hledání nového dodavatele. Společnost však musí mít na paměti, že přechod nespokojeného zákazníka k jinému dodavateli je vždy snadnějším krokem než měnit dodavatele, s kterým je spokojený. Stížnostem a reklamám by se mělo předcházet, a pokud se dostaví, měla by se je společnosti snažit co nejrychleji a nejefektivněji vyřešit ke spokojenosti zákazníka.

Pokud chce podnik předejít nespokojenosti zákazníka, je důležité být se zákazníky v neustálém kontaktu. Díky zpětné vazbě, kterou podají na základě uskutečněného obchodu, lze předcházet budoucím komplikacím a zároveň vylepšit služby.

## 2.2.4. Loajalita zákazníka

Na trhu existují různé typy zboží a služeb, kdy se může lišit jejich životnost. Některé společnosti se zaměřují spíše na spotřební zboží, u nichž je vcelku rychlá spotřeba ze strany zákazníka, jiné společnosti dbají spíše na zboží a služby, které již nemají tak rychlou obrátkovost. V každém případě je ale věrný zákazník cílem a důležitou zbraní snad každé společnosti. Ve spoustě případů bude zákazník určité zboží za svůj život nakupovat alespoň jednou, v lepším případě hned několikrát. Zásoby tohoto zboží obnoví a záleží pouze na tom u koho.

Kotler a Keller (2013, s. 163) uvádí, že definice věrnosti je „*hluboce zakořeněná potřeba opakovaného nákupu nebo využití preferovaného výrobku nebo služby v budoucnu, a to bez vlivu aktuální situace a marketingových snah s potenciálem způsobit změnu chování zákazníka.*“

Zákazník, který je loajální vůči určité společnosti, je s jejím zbožím nebo službami spokojený, bude do určité míry méně citlivý na změny cen, nebude příliš porovnávat konkurenční nabídky a nebude mít takové tendence k reklamaci chyb či stížnostem. Důležitou výhodou loajálního zákazníka je také možnost společnosti získat nové zákazníky, a to pomocí doporučení od stávajícího zákazníka, na které ve většině případů nový zákazník dá. Vysoká míra spokojenosti zákazníků může vést k loajalitě zákazníka.

*„Loajalita zákazníků vyžaduje takový stupeň získání zákazníků, kdy dojde k emocionálnímu vztahu zákazníků ke značce nebo podniku. Existuje řada způsobů měření tohoto psychického přimknutí zákazníků, spočívajících ve vyjádření nejvyšší formy loajality zákazníka ke značce a k firmě tím, že zákazník doporučuje výrobek nebo službu dalším zákazníkům. Pokud zákazníci doporučují výrobek či službu jiným, znamená to, že mají mimořádnou důvěru v hodnotu dodávanou značkou nebo firmou, kterou doporučují.“* (Lošťáková, 2009, s. 99)

Tomek a Vávrová (2009, s. 213) ve svém díle uvádí, že loajalitu zákazníka můžeme charakterizovat následujícími atributy:

- spontánní věrnost firmě,
- trvalé vazby s firmou,
- emocionální vztah k firmě,
- rozhodnost při obraně firmy na veřejnosti.

Při samotném porovnávání spokojenosti a loajality je dobré si uvědomit, že se nejedná o hodnoty se stejným významem. Spokojenost se zabývá naplňování očekávání a potřeb zákazníka, loajalita je následně o vztahu mezi daným podnikem a zákazníkem.

## 2.3. Potřeby a motivace zákazníka

Výrobky nebo služby, které nabízí společnost zákazníkovi, musí být chápány jako řešení pro zákazníka, které vede k uspokojení jeho potřeb. Pokud navíc produkt nabízí i jakousi přidanou hodnotu, měla by být společnost ve výhodě oproti konkurenci. Motivace zákazníka ke koupi určitého produktu je právě jeho vidina uspokojení co největšího počtu potřeb.

*„Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité - některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci.“* (Armstrong, 2007, s. 223)

### 2.3.1. Charakteristika potřeb

Proslulý psycholog Abraham Maslow sestavil neméně známou pyramidu potřeb, která znázorňuje lidmi přiřazenou důležitost jednotlivých potřeb. Těchto potřeb je nutné dosáhnout pro celkovou spokojenost jedince. *„Pod slovem potřeba se rozumí rozpor mezi stávající situací (momentálním stavem) a lidským očekáváním (stavem požadovaným).“* (Foret, 2012, s. 83)

Pyramida potřeb je sestavena na základě principu uspokojování základních potřeb.



Obrázek 1 - Maslovova pyramida potřeb

Zdroj: Foret (2012, s. 82)

V případě, že jedinec uspokojí nejnižší stupeň uvedený v pyramidě potřeb, přestává na něho tato potřeba mít motivační účinek. Ten následně přesune svou pozornost na další stupeň pyramidy směrem nahoru.

Maslowova pyramida je založena na dvou předpokladech. A to, že je člověk stále nespokojený a jeho potřeby se odvíjejí od těch, které již uspokojil. Důležitým hnacím motorem chování každého člověka je právě první předpoklad - nespokojenost. Například pokud bude mít zákazník hlad nebo žízeň, je určitá pravděpodobnost, že bude více podrážděný a souvislosti s probíhajícím obchodem bude vnímat odlišněji, než v případě, že by byl právě poobědový čas a zákazník by pociťoval uspokojení v těchto nejzákladnějších fyziologických potřebách.

Lidské potřeby se vyvíjí již od narození. Nedostatek, který člověk vnímá, může ovlivňovat jeho psychiku, popřípadě se i promítnout do jeho osobnosti. Neuspokojení potřeb může vést především k nepohodě či podrážděnosti, a proto je nutné dbát na uspokojování potřeb.

Plamínek (2011, s. 24) ve svém díle uvádí, že „*lidé - a subjekty jimi tvořené nebo vytvářené - ani zdaleka nemusí chtít pouze to, co objektivně potřebují, ale i to, co ve skutečnosti nepotřebují vůbec, nebo co jim dokonce přímo škodí.*“ Je důležité, aby podnik nedal příliš na svou domněnku a tím pádem potřebu, kterou by zákazníkovi logicky připisoval, a musí mít na paměti, že lidé chtějí uspokojovat nejen nutné potřeby, ale také potřeby, které se rozhodnou, že v dané chvíli potřebují.

*„Ve skutečnosti tudíž neobsluhujeme objektivní potřeby, ale subjektivní tužby vybraných subjektů. Pokud subjektivní tužby, jež obsluhujeme našimi produkty, odpovídají objektivním potřebám našich zákazníků, je situace příznivá a jednoduchá ve vztahu k etice, zákonům a veřejnému mínění. Pokud obsluhované tužby objektivní potřeby neodrážejí, nebo jdou dokonce proti nim, situace se komplikuje. Stimulování neužitečných, problematických nebo přímo škodlivých tužeb, nahrazujících skutečné objektivní potřeby, je v podnikání poměrně běžným jevem. Začíná u vyvolání pocitů, že člověk, který není určitým způsobem oholen, neobléká se určitým způsobem a nepije ten správný vitaminový koktail, je tak trochu méněcenný, a končí přímou nabídkou návykových látek nebo hazardních her.“* (Plamínek, 2011, s. 24)

Lze tedy říct, že každá tužba zákazníka je příležitost pro rozvoj podnikatelské činnosti a to tak, aby byla uspokojena subjektivní potřeba zákazníka.

Mezi další známou teorií potřeb je Alderferova teorie motivačních potřeb, běžně nazývaná ERG podle začátečních písmen z anglického názvosloví. Alderferova teorie zahrnuje tři kategorie potřeb, a to:

- 1) **Existenční potřeby** (E - "Existency")
- 2) **Vztahové potřeby** (R - "Relatedness")
- 3) **Růstové potřeby** (G - "Growth")

Zatímco v **existenčních potřebách** se jedná podobně jako u Maslowa o nutnost uspokojování základních potřeb - žízeň, hlad, vzduch – patřím sem i pracovní parametry jako je plat nebo zaměstnanecké výhody. U **vztahových potřeb** se jedná o potřebu navazování kontaktu s lidmi v blízkém okolí, a uspokojování těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. **Růstové potřeby** zahrnují, jak už sám název napovídá, potřebu rozvoje osobnosti člověka a jeho příležitostech k růstu. Jedná se například o vývoj tvůrčího a produktivního úsilí.

Zásadní rozdíl mezi touto teorií a teorií Maslowa je, že v teorii ERG se při uspokojování potřeb může postupovat od nejnižší potřeby k vyšší a naopak, zatímco Maslow tvrdí, že člověk musí mít uspokojenou vždy nižší potřebu, aby mohl postoupit k uspokojování potřeby na vyšším stupni pyramidy.

### 2.3.2. Charakteristika motivace

S potřebami, jak již naznačuje předchozí kapitola, úzce souvisí motivace. Vysekalová (2011, s.30) ve svém díle uvádí, že se lidská motivace skládá z jednotlivých dílčích motivů. Každý jednotlivý motiv je charakterizován intenzitou, jakou působí, směrem - cílem, ke kterému se vztahuje, a trváním - délkou času, po kterou ovlivňuje chování. Výsledná motivace je, obrazně řečeno, součtem všech dílčích motivů.

Hlavním pohonem motivace pro člověka jsou potřeby, ale také neméně důležité emoce, hodnoty člověka nebo například zájmové orientace. Pro obchod a především získání zákazníka, a následný prodej produktů společnosti, je důležité zákazníka dostatečně motivovat. Samotné vlastnosti a vše, za co produkt považujeme nebo jaké výhody pro zákazníka mu připisujeme, nestačí, je potřebné zjistit zákaznickou motivaci a zvolit nejvhodnější způsob jak tuto motivaci využít ve svůj prospěch. Lidé rádi nakupují, ať už výrobky nebo služby, prodejce však musí zajistit, aby měl člověk pocit, že mu získání produktu přináší užitek, a to větší než mu přináší peněžní prostředky. Je na prodejci určit zákazníkovi potřeby, jeho motivaci, a následně mu ukázat, jaký z daného produktu bude mít právě on užitek. Pro získání představy o zákaznické motivaci, je dobré se ptát otevřenými otázkami ve stylu „co vám chybí?“, „co potřebujete?“ apod. A pro správné identifikování motivace je potřeba si uvědomit, že zákazníci jsou spíše hnáni vnitřní motivací, než tou vnější.



*„V prostředí přesyceném podněty, které člověka stále k něčemu vybízí, je největším problémem podnícení motivace natolik silně a dlouhodobě, aby vedla ke skutečnému nákupu. Je čím dál obtížnější najít dostatečně silný podnět, který překlene vzdálenost mezi působením reklamy a situací, kdy se člověk aktuálně rozhoduje o koupi a vybírá si z nabídky právě to konkrétní zboží, za které je ochoten zaplatit.“ (Vysekalová, 2012, s.117)*

Motivace člověka se mění spolu s ním. Po celý jeho život se vyvíjí stejně, jako je tomu u osobnosti člověka. Rozhodující faktor, zda zákazníka ovlivní například reklama, záleží především na jeho osobnostních rysech a celkovému rozvržení vnitřní motivace. Není ale vhodné opomínat ani časový faktor. Pokud nastane situace, kdy zákazník určitý produkt potřebuje, ale nabídka přijde v nevhodný čas, úspěšného obchodu se pravděpodobně obchodník nedočká.

Plamínek (2011, s. 70) ve své knize uvádí, že motivaci je nezbytné pečlivě odlišovat od manipulace. Zatímco motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného, manipulace zájmy a potřeby motivovaného pomíjí nebo přímo poškozují.

Pokud si zákazník uvědomí, že je manipulován, pravděpodobně sníží své mínění o společnosti, o jejich produktech a bude více ostražitý při komunikaci s obchodníkem.

*„Je důležité, aby zákazník měl subjektivní pocit, že mu něco chybí, něco postrádá a/nebo něco potřebuje. Tento pocit probouzí potřebu něčeho konkrétního, výrobku či služby. Přestože mnoho lidí má sice pocit, že jim něco chybí, zdaleka to ještě neznamena, že se potom rozhodnou jednat. To už obnáší navštívit různé obchody a hledat konkrétní výrobek či službu.“ (Nový a Petzold, 2006, s.17)*

Autoři Nový a Petzold (2006, s. 17) navíc také uvádí, že je to teprve konkrétní nákupní motiv, který je podnětem ke spokojenosti zákazníka. Tím chce uspokojit svou potřebu. Pokud znáte jeho motiv a vhodně ho využijete, bude mít i zákazník zřetelný zájem o koupi výrobku. Pokud má zákazník konkrétní kupní motiv, vy jste ho rozpoznali a navíc argumentujete způsobem odpovídajícím jeho osobnostní charakteristice, bude mít zákazník zájem uspokojit potřebu a nakoupit u vás. Když pak zákazníkovi ukážete, jaký užitek z vašeho výrobku bude mít a uspokojíte tak jeho kupní motiv, bude spokojen.

## **2.4. Komunikace**

Nejen v dnešním světě, ale od počátku věků, je neodmyslitelnou součástí života lidí i zvířat komunikace. Pro společnost, která se snaží nabídnout zákazníkům svůj produkt, je vhodně zvolená komunikace klíčem k úspěchu. Všichni komunikujeme, každé chování je určitým

druhem komunikace, a záleží pouze na jednotlivých účastnících, jakým způsobem tato komunikace bude probíhat, a jak bude komunikace působit na účastníky i jejich okolí. V povědomí lidí je většinou vnímána nejpříznivěji bezproblémová komunikace založená na dobrých vztazích a porozumění. Svou důležitostí však nezůstává pozadu ani pravý opak, kdy rozdílnost v názorech a následné řešení problémů přispívají k lepšímu pochopení potřeb druhých a celkovému řešení problémů efektivněji než pouhým souhlasem zúčastněných stran. Jedná se o hledání kompromisu ve prospěch všech zúčastněných stran.

*„Psychologie lidské komunikace rozebírá uskutečňování nejrůznějších sdělení druhému člověku, a to jak úmyslné, tak neúmyslné – v jistém kontextu, která předpokládají schopnost produktora zprávu zakódovat a předat a schopnost příjemce ji přijmout a rozšifrovat.“* (Vybíral, 2000, s. 20)

Bedrnová a Nový (2004, s.2013) uvádí, že *„efektivní je taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekodování, a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu.“*

### 2.4.1. Pojem komunikace

Člověk je vždy, v osobním i pracovním životě, v neustálém kontaktu s druhými lidmi. A to především z důvodu, že je komunikace v dnešní společnosti nutnou součástí každodenního života. Klapetek (2008, s. 10) ve své knize říká, že: *„mezilidská komunikace ve všech možných formách je zároveň umění, filosofie i věda, a v jistém smyslu také inženýrské dílo. Je to totiž vlastně most, jenž musí být postaven mezi dvěma lidmi, kteří se chtějí dohodnout a rozumět si.“*

Samotný význam slova komunikace, které pochází z latinského slova **communicare**, může být chápán hned několika způsoby. Tyto způsoby chápe ve svém díle Vymětal (2008, s. 22) jako:

- **Výměna informací** – mezi lidmi, mezi živočichy, mezi neživými mechanismy, v informatice, jako součást teorie matematické informace,
- **Veřejná doprava**, respektive veřejné spojení – doprava letecká, železniční, vodní, silniční, telekomunikační, potrubní, atd.,
- **Prostor** vymezený pro spojení dopravními prostředky, respektive dopravní cesta.

Diplomová práce se zabývá pouze komunikací zastoupenou prvním zmíněným způsobem, a to komunikací jako výměnou informací mezi lidmi.

Pro chápání mezilidské komunikace je důležité vnímat jednotlivé osobnosti účastníků, které mohou být velice rozdílné, a tím pádem mohou vnímat i rozdílně různé situace a jejich případné řešení. Osobnost jako taková je charakterizována jako „*hypotetický konstrukt vyjadřující vnitřní podstatu dynamické organizace lidské psychiky, která determinuje její vnější projevy.*“ (Nekonečný, 2003, s. 245).

Vysekalová (2011, s. 16) říká, že termín osobnost používáme pro všechny lidi, každý člověk má svoji jedinečnou a neopakovatelnou osobnost. Pokud se v psychologii zabýváme osobností člověka, jde o jednotlivé rysy, jednotlivé vlastnosti osobnosti, individuální svéráz člověka, jeho zvláštnosti, schopnosti, potřeby, zájmy, sklony, temperament i charakter.

V samotné teorii lze nalézt stovky podobných charakteristik pojmu osobnost. Dá se říci, že osobnost charakterizuje člověka, stanovuje způsob prožívání okolního dění, vnímání jednotlivých situací a má nemalý podíl na vztazích s ostatními lidmi. Osobnost může být přitom ovlivňována vnitřními vlivy, tedy jakýmsi souhrnem zděděných vlastností v genech, ale také vnějšími vlivy, mezi něž patří okolí člověka, jako je rodina, škola nebo zaměstnání. Vývoj osobnosti probíhá v průběhu celého života, kdy na člověka působí právě vnější vlivy a utváří jeho osobnost, stejně jako celkový pohled na svět. Z tohoto stanoviska lze říci, že pro formování osobnosti člověka velice záleží na okolí, ve kterém se vyskytuje a které na sebe nechává působit.

Při jakékoliv komunikaci se projevují odlišné osobnosti zúčastněných stran, které vstupují do vzájemné interakce. Důležitou součástí komunikace je své myšlenky a dané informace vždy uvádět srozumitelně, aby bylo zabráněno případným nedorozuměním a falešným dedukcím. Komunikaci jako takovou je nutné uzpůsobit každému jednotlivci či skupině, a proto je pro člověka snadnější se dorozumět v menší skupině lidí, které se snadněji přizpůsobí, než ve velkém počtu lidí, kdy je nutné reagovat na nespočet faktorů a různých vzorců chování.

## 2.4.2. Formy komunikace

Forem, kterými můžeme komunikovat, je několik a je možné je pozorovat téměř v každé situaci. Základní rozdělení lze stanovit podle Vymětala (2008, s. 23), který uvádí, že formy komunikace můžeme z hlediska použití komunikačních prostředků rozdělit na:

- **Verbální** – mluvení, komunikace slovem,
- **Neverbální** – mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů,
- **Realizovanou činy a skutky.**

**Verbální komunikace**, jak výše uvedené rozdělení ukazuje, je projevena samotným mluvením a využívá se v každodenním životě. „*Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná.*“ (Vymětal, 2008, s. 112)

I přesto, že se najdou jedinci, kteří se straní této formy komunikace, je právě verbální komunikace pro člověka klíčová, a to především z důvodu udržování vztahů i duševní pohody. Samotné verbální projevy se mohou měnit v závislosti na prostředí, ve kterém se člověk nachází, nebo aktuálním rozpoložením, a proto je vždy nutné brát v úvahu všechny vnitřní i vnější vlivy jako celek a nikdy neposuzovat samotný verbální projev.

Další formou je **neverbální komunikace**, která se projevuje především tónem hlasu, řečí těla, gesty nebo pohledy. Jak uvádí Vymětal (2008, s. 54), je neverbální komunikace proces dorozumívání se neslovními prostředky. Obecně se jedná o přenos informací a sdělení vyplývajících a vycházejících z postoje člověka, zvířete či jiného organismu. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální komunikace za řeč těla, tedy získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činnosti očí, dotyků, zaujímání vzdálenosti apod.

Neverbální komunikace je velice důležitá, a to hlavně pro své možnosti rozlišení pravdivosti sdělovaných informací a pocitů druhého člověka. Je více než běžné, že při každém verbálním projevu se projeví neverbální komunikace a dotyčný „mluví“, aniž by si to uvědomoval. Pro jedince, který dbá na neverbální komunikaci, je důležité uvědomit si, že se lze neverbálním signálům naučit a využít je ve svůj prospěch, a to například v přesvědčování druhého člověka o svých záměrech nebo pravdivosti sdělení.

Při využití činů a skutků lze potrhout tvrzení jedince, a to jak v utvrzení druhé strany, že se jedná o pravdivé tvrzení, či naopak. A právě z tohoto důvodu je nutné všechny formy komunikace vnímat jako celek. Existuje však i komunikace, jako použití telefonu, sociálních sítí a dalších komunikačních prostředků, kdy jedinec není v přítomnosti druhé osoby a nemá možnost sledovat neverbální komunikaci. V tomto případě je obtížnější rozeznat, zda tvrzení odpovídá skutečným pocitům a smýšlení člověka nebo ne.

At' už je však forma jakákoliv, pro optimalizaci komunikace nesmí jedinec opomenout **zpětnou vazbu**, která oběma zúčastněným stranám napoví, zda bylo dané problematice rozuměno či nikoliv. Zpětná vazba také dokáže předejít případným nedorozuměním, která mohou být způsobena nejrůznějším rozptýlením, jako jsou například okolní rušivé elementy, myšlenky jedince či délka v projevu. „*Zpětná vazba má funkci regulativní, sociální, poznávací,*

*podpůrnou, provokující. Je důležité, aby zpětná vazba následovala co nejdříve po přijetí zprávy.*“ (Mikuláščík, 2010, s. 27).

Mezi zpětnou vazbu řadíme například **parafrázování, doplňující otázky** nebo **aktivní naslouchání**, kdy projevíme druhé straně, že jsme problematikou zaujati, můžeme vyjádřit svůj souhlas i nesouhlas neverbální komunikací.

Holá (2011, s. 75) ve své knize říká, že zákazníci jsou zdánlivě pasivními příjemci informací, ale jejich zpětná vazba, která probíhá pravidelně, přináší firmě důležité informace o tom, co zákazník potřebuje a co mu dělá radost. Díky tomu může firma zpřesnit svoji nabídku. Důležitá ve zpětné vazbě je především důvěra a otevřená komunikace.

Pro celkové pochopení situací a chování jedinců, by se společnost měla soustředit jak na komunikaci uvnitř společnosti, která může hrát důležitou roli v plnění stanovených úkolů, limitů i celkové spokojenosti pracovníků, tak i na komunikaci vně podniku, a to především komunikaci cílenou na zákazníky, ale i dodavatele a další články důležité pro dosažení stanovených cílů podniku.

### 2.4.3. Komunikace se zákazníkem

Jedním z hlavních prvků obchodování je i správná komunikace se samotnými zákazníky. Žádná společnost se nevyhne jednání se zákazníky, neboť právě ti jsou klíčovým faktorem prodeje, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách. Pokud bude mít zákazník dobrý pocit ze způsobu jakým je s ním jednáno a zacházeno, zvýší se i šance, že si pořídí produkt, který mu daná společnost nabízí. Komunikace se zákazníkem může probíhat hned několika způsoby - **telefonicky, písemně** anebo **osobně**. Zástupce společnosti, který se zákazníkem jedná, by měl mít na paměti, že je nutné se k zákazníkovi chovat slušně, zdvořile a přitom mu také podávat rychlé a co nejlepší odpovědi.

Jak uvádí Nový a Petzold (2006, s. 68), tvoří první dojem až 60 % úspěchu. Záleží nejen na tom, co říkáme, ale také na tom, jak to říkáme.

Ze všech možných kanálů se na člověka řítí nepřehledné množství informací a lze jen těžko volit, které informace jsou adekvátní a které nikoliv. I z tohoto důvodu je stále více důležitou činností komunikace, kdy ve většině případů oprávněná osoba, která zná své nabízené produkty, podá budoucímu zákazníkovi patřičné informace. Pokud bude podnik chtít prodat zákazníkovi co nejvíce zboží v co nejkratším čase, je důležité ho přesvědčit o vhodnosti nabízených produktů, které mu po jejich získání přinesou i patřičný užitek.

Nejvíce časově náročnou, ale finančně méně náročnou, formou je osobní kontakt společnosti se zákazníkem. Tento kontakt sebou přináší výhody, které jsou dle Karlíčka (2016, s. 159) okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace a v konečném důsledku i vyšší věrnost zákazníků. Autor dále uvádí, že „prodejci, kteří jsou v intenzivním a přímém kontaktu se svými zákazníky, mohou lépe pochopit jejich přání a potřeby, jejich individuální očekávání a motivaci, díky tomu jsou následně schopni připravit pro zákazníka individualizovanou nabídku upravenou přesně podle jeho potřeb.“ (Karlíček, 2016, s. 159)

Pro navázání lepších vztahů je osobní komunikace základem, zákazník získá se svým prodejcem vztah, který by jinak obtížně navazoval po telefonu nebo například přes e-mail či dopis. Ne všechny situace však vyžadují osobní komunikaci a v některých případech nemusí být ani žádaná. Existuje velké množství zákazníků, kteří neradi jednají osobně, necítí se dobře a raději upřednostňují jednu z neosobních komunikací. V případě komunikace je pro zákazníka nejdůležitější dozvědět se o nabídce produktů a jejich přednostech. Je na obchodnících, zda vědí, jak zvolit správnou cestu komunikace a poskytnout tak informace, které jsou pro zákazníka nezbytné.

Způsob, jakým společnost jedná se svými zákazníky, vychází z celkového uspořádání společnosti, její vize a cílů, kterých chce dosáhnout. Je důležité mít nastavenou vhodnou komunikaci, protože i ta vede ke spokojenosti zákazníků. „V praxi totiž není žádná firma nikdy schopna zcela kontrolovat obsah a formu komunikace s každým jednotlivým zákazníkem. Zájem firmy je vždy, aby celá firemní komunikace byla konzistentní a stejnorodá vůči každému jednotlivému zákazníkovi, což především znamená, že každý zákazník obdrží stejné komunikační sdělení.“ (Karlíček, 2016, s. 161)

V případě, že si společnost nastaví špatnou formu komunikace, je to právě okamžitá zpětná vazba, která ji může dopomoci k lepšímu pochopení zákazníků a vhodné formě komunikace.

## 2.5. Měření spokojenosti zákazníka

Měření spokojenosti zákazníka je důležitou činností, kterou by měla provádět každá společnost bez ohledu na své zaměření. Získané údaje, které jsou poskytnuty zpětnou vazbou, mohou být využity jak k zajištění loajality současného zákazníka, vyšší prodejnosti výrobků a služeb, tak i ke zlepšení kvality nabízených produktů.

Existuje nespočet způsobů, jakými je možné sledovat a případně měřit spokojenost zákazníka. Mezi nejčastěji používané způsoby patří **dotazování**, **pozorování** či **experiment**. Je na uvážení

jedince, který provádí výzkum, jaká z uvedených variant je nejvhodnější právě pro jeho průzkum.

Podle Nenadála (2004, s. 97-98) je nutné dodržovat postupy, jak s informacemi o spokojenosti zákazníků nakládat:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznamováni všichni zaměstnanci firmy, a ne pouze vrcholové vedení.

Při samotném měření spokojenosti je důležité si uvědomit, z jakého důvodu měření společnost provádí, jaké jsou její potřeby. Nenadál (2004, s. 67) ve svém díle dále uvádí, že existuje několik základních kroků, podle kterých by měla postupovat každá organizace pro zjištění míry spokojenosti zákazníků. Kroky stanovuje následující:

1. definování, kdo je pro firmu zákazníkem,
2. definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti,
3. návrh na tvorbu dotazníků k měření spokojenosti zákazníků,
4. stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
5. výběr vhodné metody sběru dat,
6. tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
7. využívání výsledků spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

## **2.6. Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum je nástrojem marketingu a funguje jako důležitý zdroj získávání informací především z oblasti trhu, ceny, dostupných a nedostupných výrobků, ale i samotného zjišťování spokojenosti zákazníků.

*„Hlavním cílem marketingového průzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. Především se jedná o informace o zákazníkovi. Vedle těch základních, kdo to je (jeho osobní socioekonomické charakteristiky, jako jsou vzdělání, místo bydliště, věk, ekonomická aktivita), kde a co nakupuje nebo nenakupuje, také to, jak je spokojen či naopak nespokojen s nabídkou, co by chtěl nebo potřeboval. Právě se znalostí takových informací bychom měli dosáhnout lépe připravené nabídky a komunikace se zákazníkem.“* (Foret, 2006, s. 93)

Kozel (2006, s. 58) uvádí, že marketingový výzkum představuje systematický a cílevědomý proces směřující k opatření (shromáždění nebo nákupu) určitých konkrétních informací.

Bloudek (2013, s. 54-55) pak tvrdí, že „průzkumy mají smysl pouze tehdy, pokud jejich výsledků opravdu aktivně využijeme k zlepšování toho, co v marketingu děláme. Výsledkem marketingových úvah a rozhodnutí by pak měla být funkční konkurenční výhoda a její potřebné aktualizace. Organizace, která umí využít marketingových průzkumů, dokáže změny dělat včas. Marketingové průzkumy mohou také někdy poukázat na neefektivní vnitřní uspořádání organizace. Při rozhodování o způsobu provedení či nakoupení průzkumu je třeba pragmaticky zvažovat náklady na průzkum a jeho reálný přínos.”

Při provádění marketingového výzkumu můžeme podle Kozla a kol. (2006, s. 71) rozlišit následující etapy:

### 1) Přípravná etapa

- definování problémů a cílů,
- orientační analýza situace,
- plán výzkumného projektu.

### 2) Realizační etapa

- sběr údajů,
- zpracování shromážděných údajů,
- analýza údajů,
- interpretace výsledků výzkumu,
- závěrečná zpráva a její prezentace.

V případě realizace marketingového výzkumu jsou dle výše uvedeného rozdělení jasně dané záchytné body, podle kterých by se mělo postupovat. Je důležité, aby byly nejprve stanoveny problémy a cíle, stejně jako plán výzkumu, a až poté může dojít k samotnému procesu realizace. Pro sběr dat je také důležité si uvědomit adekvátní možnosti, jakými lze data získávat. Samotných způsobů, kterými lze sbírat potřebná data, je několik a společnost musí zvolit, která z uvedených metod, popřípadě jejich kombinace, povede nejlépe k zajištění analýzy a případnému řešení problému.

Při získávání dat pro výzkum rozlišujeme jejich dva typy - **primární a sekundární**. Primární data jsou ta, která jsou získána z vlastního výzkumu. Jedná se tedy o nová data, přičemž zkoumaným prvkem může být jednotlivec, ale i různě početné skupiny. Použití sekundárních dat je obecně méně časově i finančně náročné. Jedná se o data, která byla již nashromážděná za



jiným účelem, a společnost je může využít pro své účely. Rozlišují se přitom **interní zdroje**, kterými jsou například informace ohledně vývoje prodeje výrobků nebo zisků, a **externí zdroje**, kam patří například statistické přehledy shromažďované nejrůznějšími institucemi.

Volba strategie výzkumu, před kterou stojí manažeři firmy, zahrnuje dva přístupy, které se liší svým provedením a především účelem zkoumání. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní výzkum.

### 2.6.1. Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na bližší pochopení chování lidí a jejich motivy. Jak uvádí Karlíček (2013, s. 85), kvalitativní výzkum nezkoumá četnost jevů, ale jejich příčiny a vztahy. Odpovídá tedy na otázku „Proč?“. Tento typ výzkumu pracuje s malými vzorky respondentů (jednotlivci nebo menšími skupinami o velikosti maximálně několika desítek respondentů). Výsledky kvalitativního výzkumu nejsou proto kvantifikovatelné a nelze je zobecňovat jako celek.

*„Kvalitativní výzkum se tak primárně zabývá procesy probíhajícími v mozku spotřebitele. Ty jsou obtížně uchopitelné a vyžadují psychologickou interpretaci.“* (Karlíček, 2013, s. 85)

### 2.6.2. Kvantitativní výzkum

Pro kvantitativní výzkum je typické obsáhnutí většího počtu respondentů, než je tomu ve výzkumu kvalitativním. *„Kvantitativní výzkum se zabývá kvantifikovatelnými problémy. Odpovídá tedy typicky na otázku „Kolik?“.* Tento typ výzkumu pracuje zpravidla s velkými reprezentativními vzorky respondentů. *Výsledkem kvantitativních studií jsou popisné měřitelné informace, např. počet a charakteristika zákazníků.“* (Karlíček, 2013, s. 85)

Mezi nejzákladnější metody, které lze využívat v kvantitativním výzkumu patří následující:

- **Pozorování**

Klíčovým znakem metody pozorování, je skutečnost, že sběr dat probíhá pouze vnímáním situace pozorovatele, aniž by do ní jakkoliv zasahoval. *„Pozorování zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností.“* (Kozel a kol., 2006, s. 138)

Z hlediska nákladů se ve většině případů nejedná o levnou variantu vzhledem ke skutečnosti, že je vyžadována plná koncentrace pozorovatele. Pro zachování schopnosti vypovídání je také vhodné pozorovatele obměňovat. Nicméně může se jednat o důležitou metodu, neboť lze spatřit zákazníkovo jednání v jeho přirozené formě, nezátížené chováním nebo názory pozorovatelů.

- **Experiment**

Při experimentu, podle Karlička a kol. (2006, s. 145), provozujeme zpravidla testování, při kterém se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých následně experiment probíhá.

*„Výhodou je, že v experimentu probíhají děje za předem upravených podmínek, což umožňuje opakování experimentu a tím ověřování platnosti jeho výsledků. Experiment je v rukou výzkumných pracovníků nástrojem, který dovoluje systematicky měnit podmínky a sledovat reakce na tyto změny. Dobrý experiment přináší empirický materiál nejvyšší hodnoty z hlediska jeho objektivnosti a věrohodnosti.“* (Vysekalová, 2012, s. 60)

- **Dotazník**

Dotazování formou dotazníků patří mezi nejrozšířenější nástroje pro získávání primárních dat. Jedná se také o méně finančně náročnou metodu, než je tomu u předchozích dvou metod.

Kozel a kol. (2006, s. 141) uvádí, že *„smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získávání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu.“*

*"Tvůrci schémat pro dotazování musí udržovat zájem a pozornost respondenta po celou dobu dotazování. Vnitřní logika dotazování, jeho strukturovanost a návaznost jednotlivých otázek napomáhají udržet zájem. Nudné téma je třeba oživit střídáním zajímavých technik dotazů, vkládáním názorných pomůcek, které upoutají pozornost.“* (Vysekalová, 2012, s. 58)

Pro lepší zajištění přesnější vypovídající hodnoty výzkumu je vhodné kvalitativní a kvantitativní výzkumy kombinovat.

### **2.6.3. Dotazníkové šetření**

Karlíček (2013, s. 91) říká, že hodnota informací získaná dotazníkovým šetřením je z velké části závislá na kvalitě dotazníku. Dále také upozorňuje na vyvarování se například sugestivním otázkám. Jedná se o otázky, které svou formulací předjímají, jak má respondent odpovědět.

*„Dotazníkové šetření je technika poskytující vysoce standardizovaná data. Právě vysoká míra standardizace, kdy se snažím vytvořit pro všechny dotazované stejné podmínky, má zajistit srovnatelnost získaných dat a zároveň přispívá k jejich vyšší reliabilitě. V dotazníku jsou zjišťovány verbálně vyjádřené názory, postoje a pocity, které jsou nám vědomě poskytovány vybranými respondenty. Dotazník tedy nezkoumá realitu jako takovou, ale jak lidé sociální*

*realitu vidí, jak o ní uvažují, jaký k ní zaujímají postoj, jak se stylizují a co si myslí o svém jednání.“ (Sedláková, 2014, s. 158)*

Sedláková (2014, s. 158) dále uvádí, že obecnou výhodou dotazníkového šetření je schopnost poskytovat data z velkých souborů, jež mohou být i značně plošně rozsáhlé, a zároveň relativně jednoduchá administrace, kterou nemusí zajišťovat vysoce školení tazatelé, protože velká míra standardizace kladených otázek navyšuje zvláštní vysvětlení. Jeho nevýhody naznačuje základní východisko dotazníkových šetření, které předpokládá, že respondenti odpovídají standardizovaně na standardizované otázky, jimž rozumějí všichni stejně, a navíc tak, jak to zamýšlel výzkumník. Další nevýhodou může být i velká redukce získávaných údajů, ke které dochází jejich standardizací a převodu do statisticky zpracovatelných dat. Dotazníkové šetření zachycuje především názory, postoje, znalosti a vzpomínky lidí.

Při tvorbě dotazníku si je nutné ujasnit několik základních údajů:

- koho se budeme ptát,
- na co se budeme ptát,
- jakým způsobem se budeme ptát.

Otázky v dotazníku musí být kladeny srozumitelným způsobem, jednoduše a stručně, aby dotazovaný dobře pochopil, na co odpovídá. V dotazníkovém šetření mohou být použity dva základní typy otázek, **otevřené** nebo **uzavřené**, případně jejich kombinace.

- **Uzavřené otázky**

Jak už název sám napovídá, u uzavřených otázek se jedná o otázky s předem definovanými odpověďmi. Respondent zpravidla odpovídá označením jedné odpovědi, u některých otázek je však možné dát respondentovi možnost odpovídat více než pouze jednou odpovědí.

*„Uzavřené otázky nedávají možnost vlastní odpovědi. To může snížit informační hodnotu odpovědi, pokud se respondent s žádnou z uvedených odpovědí neztotožní. Na druhou stranu dotazníky s uzavřenými otázkami se mnohem lépe vyhodnocují.“ (Karlíček, 2013, s. 92)*

Myšlenku Karlíčka následně doplňuje i Sedláková (2014, s. 193): *„Respondent nevyjadřuje vlastní názor přesně, ale provádí jeho kategorizaci, když jej přiřazuje k jedné z předem definovaných možností.“*

Sedláková (2014, s. 193) však dále uvádí, že na druhou stranu uzavřené otázky nediskriminují respondenty, jež nejsou zvyklí samostatně formulovat a vyjadřovat své názory nebo mohou mít z různých důvodů problémy s psaným projevem. Dotyčný zde nesestavuje vlastní odpověď, ale z nabízených variant volí jednu, o níž si myslí, že je správná nebo se nejvíce blíží jeho názoru.

- **Otevřené otázky**

Otevřené otázky jsou charakteristické tím, že respondent může odpovědět doslova jakýmkoli způsobem.

*„U otevřené otázky respondent formuluje vlastní odpověď samostatně. Nemá zde žádnou „náповědu“ v podobě předdefinovaných variant, naopak dostává prostor pro vlastní vyjádření. Tyto otázky poskytují kvalitativní typ dat a používají se pro doplnění ostatních strukturovaných odpovědí.“* (Sedláková, 2014, s. 197)

Sedláková také uvádí, že *„problém s jejich vyplňováním může nastat především u osob, jež nejsou zvyklé vyjadřovat své myšlenky a názory nebo psát. Navíc si nemusíme být jisti významem odpovědi, například když není dobře čitelná, stylisticky správná nebo je formulačně nejasná.“* (Sedláková, 2014, s.197)

Respondent tedy může nechat průchod své fantazii, přičemž pro hodnotitele dotazníku může být tento typ otázek složitější. Každý člověk je jiný a odpovědi se budou shodovat jen v minimu případů. Z tohoto důvodu je důležité, jak již bylo uvedeno dříve v této kapitole, formulovat otázky jasně a srozumitelně, aby respondent věděl, na co odpovídá a mohl tak odpovědět adekvátně.

## **2.6.4. Marketingové analýzy**

Marketingové analýzy neboli výzkum účinnosti marketingových aktivit společnosti jsou určeny pro strategické řízení společnosti a také plánování budoucího vývoje. Výzkum se soustředí na sběr dat, jejich následné zpracování a interpretaci v určitých souvislostech, tak aby společnost mohla zajistit kroky ke zlepšení celkové situace.

Pro zpracování diplomové práce bylo zvoleno několik marketingových analýz pro zhodnocení celkové situace společnosti. Analýza vnitřního prostředí bude provedena pomocí marketingového mixu, analýza vnějšího prostředí pak pomocí SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následovat bude samotné dotazníkové šetření a na závěr bude provedena SWOT analýza, která bude mimo jiné tvořit souhrn předchozích dílčích analýz.

- **Marketingový mix**

Marketingový mix obsahuje několik nástrojů, které společnosti používají pro úpravu jejich nabídky služeb v závislosti na požadavcích zákazníků. Jinými slovy zahrnuje vše, co je společnost schopna udělat, aby zajistila poptávku po produktu, který chce prodávat.

Základní forma marketingového mixu se zkráceně nazývá „4P“ a patří sem:

- Product (Produkt)
- Price (Cena)
- Place (Místo)
- Promotion (Propagace)

- **SLEPT analýza**

Společnost je vždy součástí nějakého okolí, které ji ovlivňuje, a je důležité zjistit, jakým způsobem a jestli vůbec bude toto okolí mít dopad na budoucnost podniku. Analýza vnějšího okolí, jinak také nazývána SLEPT analýza, je často označována jako prostředek pro analýzu změn okolí podniku. Umožňuje společnosti vyhodnotit případné dopady vnějšího okolí na podnik.

Tato analýza zkoumá 5 oblastí, které mohou na podnik působit:

- Sociální faktory (S)
- Legislativní faktory (L)
- Ekonomické faktory (E)
- Politické faktory (P)
- Technologické faktory (T)

- **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Další marketingovou analýzou, která bude v praktické části diplomové práce využita, je Porterův model pěti konkurenčních sil. „Úroveň konkurence v odvětví dle Portera závisí na pěti základních konkurenčních silách a to na vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů, soupeření mezi existujícími firmami, hrozbě nově vstupujících firem a na hrozbě substitučních výrobků nebo služeb. Souhrnným působením těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“ (Porter, 1994, s. 3)

Analýza sleduje konkurenční pozici společnosti v daném odvětví a je užitečná především pro odhalení potencionálních hrozeb, které by tuto pozici mohly zhoršovat, ale také odhalení příležitostí, které by naopak pozici mohly vylepšit.

V Porterově analýze lze nalézt 5 vlivů, které mohou působit na podnik:

- Konkurence v odvětví
- Nové vstupující firmy do odvětví
- Odběratelé
- Dodavatelé
- Substituty

- **SWOT analýza**

Kozel (2006, s. 39) ve své knize uvádí, že SWOT analýza je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strengths) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats)."

Cílem společnosti by mělo být především zamezení vlivu slabých stránek a hrozeb, a naopak podpora silných stránek, stejně jako využívání příležitostí okolí, které se společnosti nabízejí. Pro tento případ je důležité snažit se předvídat situace, které nastanou. Společnost se poté může spolehnout na patřičnou konkurenční výhodu.

## **2.7. Shrnutí teoretických východisek**

Je zřejmé, že spokojenost zákazníků a jejich následná loajalita je důležitou součástí úspěšného podnikání každé společnosti. Tato oblast by měla být dostatečně sledována a společnost by se měla snažit o hledání způsobů a metod jak spokojenost svých zákazníků měřit a posléze také zvyšovat a udržovat.

V teoretické části diplomové práce byl nejdříve definován pojem marketing a byly představeny jeho obecné charakteristiky. Dále se práce hlouběji zabývala pojmem zákazník, a to především jeho typy, hodnotou, spokojeností a loajalitou. Ukazatelem spokojeného zákazníka je fakt, že byly uspokojeny jeho potřeby. Tímto pojmem, a pojmem motivace, který je s potřebami úzce spojený, se zabývala další kapitola práce. Oba pojmy byly charakterizovány, včetně uvedení nejzákladnější teorie potřeb od Abrahama Maslowa. V další části se práce zaměřila na komunikaci jakou takovou, protože právě komunikace je prostředek pro zjišťování potřeb zákazníků, ale i vyjádření zpětné vazby, díky které nám mohou zákazníci sdělit, zda jsou s produktem spokojeni či nikoliv. Byl představen pojem komunikace, a následně také její formy a samotná komunikace se zákazníkem. Dále se práce zabývala pojmem měření spokojenosti zákazníka. V poslední kapitole teoretické části byl vysvětlen pojem marketingový výzkum, jeho

typy, kde byla věnována značná pozornost dotazníkovému šetření jako následné součásti analytické části, a také byly vysvětleny marketingové analýzy, které budou taktéž použity v další části diplomové práce.

Analytická část bude vycházet ze získaných teoretických poznatků, kdy bude dotazníkovým šetřením zjištěno, zda jsou zákazníci spokojeni s produkty a službami společností IPI s.r.o.

### 3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

#### 3.1. Charakteristika vybrané společnosti

Pro účely diplomové práce byla zvolena společnost IPI s.r.o., jejíž hlavní aktivitou je podnikání v oblasti dotačního a projektového poradenství. Analyzovaná společnost IPI s.r.o. působí na českém trhu již několik let. Jedná se o společnost rodinného typu, která se svým zákazníkům snaží nabízet kvalitní služby za přijatelnou cenu, a taktéž jim poskytuje individuální přístup pro řešení stávající situace.

##### Základní údaje o firmě

**Obchodní firma:** IPI s.r.o.

**Sídlo:** Strojírenská 34, 591 01 Žďár nad Sázavou

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Založení:** 26. října 1992

**Předmět podnikání:**

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

**Společníci:** dva společníci se splaceným vkladem ve výši 100 %, kteří mohou společnost zastupovat každý samostatně

**Základní kapitál:** 400 000 Kč, přičemž obchodní podíl společníků tvoří 36/40 a 4/40.

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně v odd. A č. vl. 4807.

##### Historie a současnost společnosti

Skutečné zahájení činnosti společnosti se odehrálo v roce 1993, kdy byla započata činnost zaměřená na účetní daňové poradenství, stejně jako zpracování podnikatelských záměrů a žádostí o úvěr. V roce 1995 se společnost začala zabývat vzdělávací činností a akreditací na rekvalifikační kurzy. Postupem času se její hlavní činnosti transformovaly do širších sfér. Společnost se v roce 1996 stala Regionálním poradenským a informačním centrem RPIC poskytujícím cenově zvýhodněné služby podnikatelům a firmám dotované z programu PHARE a PORADENSTVÍ. V roce 1997 realizovala první velký developerský projekt Obchodní centrum Convent Žďár nad Sázavou.



V roce 1999 bylo dobudováno sídlo společnosti a firma spolupracovala na realizaci projektů v objemu více než 1 mld. Kč. V roce 2001 společnost získala certifikát ČSN EN ISO 9002 jako jediná firma v regionu poskytující poradenské služby.

Od roku 2004 společnost začala nabízet komplexní management projektů spolufinancovaných z fondů EU, přičemž využívala zkušeností z minulých developerských a poradenských činností. V roce 2008 pak rozšířila svou nabídku na veškeré dotace nejen z EU, ale i národní dotační programy, nabídku obcím, neziskovým a jiným organizacím.

Původní právní formou společnosti byla veřejná obchodní společnost, v roce 2010 však byla tato právní forma změněna do dnešní podoby, tedy společnost s ručením omezeným. V průběhu své působnosti společnost také otevřela několik poboček – Praha, Chrudim, Jemnice, ale se záměrem lepšího podchycení projektů a komunikace se zákazníky činnost těchto poboček brzy ukončila.

Hlavní cíle společnosti, které si stanovili již na začátku své působnosti, sami uvádí na svých internetových stránkách (Společnost IPI, 2018). Tyto cíle jsou následující:

- vytvořit informační a poradenské centrum, které zprostředkovává a zajišťuje jednotlivcům (spotřebitelům) podnikatelům, drobným i velkým podnikům, neziskovým a ostatním organizacím včasné, účelné, kvalitní a komplexní informace a služby ve všech oblastech podnikání a řízení,
- získat širokou klientelu ve všech uvedených cílových skupinách. Vytvořit síť spolupracovníků firmy, jednotlivců i organizací s místní, celostátní i mezinárodní působností s vysokou odborností a seriózností.

### **Organizační struktura**

V případě jednání se zákazníky, ať už osobně, písemně nebo telefonicky, reprezentují zaměstnanci jak sami sebe, tak především společnost jako celek. Kontakt v případě spolupráce je přitom velice důležitý, a proto se zaměstnanci snaží udržovat pravidelnou komunikaci, ale také dodržovat určitý počet osobních schůzek pro vyjasnění nutných podmínek a detailů se zákazníky. Vhodným kontaktem se zákazníkem se také snaží udržovat sociální vazbu, která je důležitá pro udržení si zákazníka.

Ve společnosti v současné chvíli působí dlouhodobě 9 zaměstnanců, kteří obstarávají veškeré potřebné činnosti důležité pro chod společnosti i získávání nových zakázek, přičemž 1 zaměstnanec z tohoto počtu působí pouze externě.

Kromě externího pracovníka, který se společností spolupracuje na základě Dohody o provedení práce, pracují všichni zaměstnanci na hlavní pracovní poměr.

V případě, že se společnost snaží získat nového pracovníka, vybírá nejdříve z jedinců ze svého okolí. Pokud však nikdo z okolí není vhodným kandidátem, volí společnost inzerci na svých webových stránkách, popřípadě na jiných portálech, které poskytují možnost inzerce volných pracovních pozic. V tomto případě je nutné dbát na správné zacílení inzerce tak, aby potenciální pracovník byl dobře dostupný, v blízkém okolí města působnosti podniku. Společnost má také dobré zkušenosti s úřadem práce, který mnohdy dokáže doporučit vhodného kandidáta na danou pozici.

### **3.2. Analýza vnitřního prostředí společnosti**

V této kapitole bude prakticky popsán marketingový mix analyzované společnosti IPI s.r.o. Budou využity složky, které společnost využívá, a to produkt, cena, distribuční cesty a propagace.

#### **Produkt**

Společnost ve svém oboru podnikání nabízí zákazníkům hned několik služeb. Mezi zákazníky, kteří těchto služeb využívají, jsou živnostníci, podnikatelé, firmy, obce, města, státní organizace, ale také neziskové a jiné organizace.

Společnost nabízí především následující služby:

- komplexní dotační a projektové poradenství (poradenská činnost při realizaci projektů)

**Tabulka 2 - Nabídka dotačního a projektového poradenství**

Analýza projektového záměru, posouzení reálnosti projektu, vyhledání možností financování a dotačních příležitostí, prověření pravděpodobnosti úspěchu žádosti o dotaci.
Zpracování žádosti o dotaci, úvěr nebo jiný zdroj financování se všemi předepsanými náležitostmi a její včasné odevzdání poskytovateli.
Výběr dodavatele realizace (projektu, stavby strojů a zařízení), splnění všech zákonných povinností investora v souvislosti s tímto výběrem.
Monitoring projektu, plnění podmínek vyplývajících z grantových a jiných smluv po dobu povinného monitorování projektu.

Zdroj: Společnost IPI (2018), vlastní zpracování

- organizační a ekonomické poradenství pro malé a střední podniky, poradenství pro řízení firem, systémy řízení a management jakosti

**Tabulka 3 - Nabídka organizačního a ekonomického poradenství**

Analýza systému řízení firmy, návrh změn systému a jejich realizace s cílem zvýšení efektivnosti řízení.
Analýza informačních systémů, návrh jejich inovace tak aby poskytovaly veškeré informace potřebné pro efektivní řízení firmy nebo organizace. Zavedení informačního systému ve spolupráci s programátory nebo externí softwarovou firmou.
Zpracování finančních analýz firem a organizací, zhodnocení vývoje a návrh opatření pro zvýšení ekonomické prosperity organizace.
Ekonomické a finanční analýzy projektů v rámci rozvoje firem a organizací, analýza dopadů organizačních a jiných změn do hospodaření a řízení firem a organizací.
Analýza, návrh na zavedení nebo inovaci kalkulačních systémů malých a středních firem.
Zavádění systémů managementu jakosti.

Zdroj: Společnost IPI (2018), vlastní zpracování

Dále pak také společnost nabízí:

- odborné kurzy zaměřené především na účetnictví, popřípadě účetní systémy jako je například Pohoda,
- zpracování účetní evidence pro malé a střední firmy v rámci kraje Vysočina, daňové poradenství.

Při řešení konkrétních služeb komunikuje pracovník společnosti telefonicky nebo elektronicky s konkrétním zákazníkem, přičemž se snaží dodržovat i adekvátní počet osobních schůzek. Pokud se zákazník rozhodne využít služeb společnosti, je vhodné si nejprve domluvit schůzku s příslušným pracovníkem, neboť je možnost, že právě ten bude z důvodu jednání s jinými zákazníky mimo sídlo společnosti.

Výhodou v případě, že jsou zákazníci spokojeni s jednou službou, které společnost nabízí, se stává skutečnost, že budou chtít se společností dále spolupracovat a využívat tyto služby dál, popřípadě rozšířit svoji spolupráci i na další poskytované služby.

## **Cena**

Cena nabízených produktů se liší na základě jednotlivých služeb. Zatímco odborné kurzy mají stanovenou pevnou cenu na základě počtu lekcí, vedení účetnictví se řídí pomocí hodinových sazeb, s tím, že společnost také rozlišuje plátce a neplátce DPH. V případě nestandardních řešení, která nejsou zahrnuta v cenové nabídce, se společnost dohodne se zákazníkem předem na nutném doplatku.

### **Účetnictví**

- zpracování účetní evidence - plátce DPH - 410 Kč/hod
- zpracování účetní evidence - neplátce DPH - 380 Kč/hod

Počítá se, že zaměstnanci zvládnou zpracovat 25 dokladů za hodinu, konkrétní počet celkových dokladů, který je nutné zpracovat, se následně odvíjí od velikosti společnosti.

Ekonomické a účetní poradenství - 450 Kč/hod.

Odborné kurzy – při délce trvání 4 hodiny každý týden po dobu jednoho měsíce – 4 800 Kč (v závislosti na daném kurzu).

V případě výběrových řízení a dotací záleží na konkrétním případě, o jakou zakázku jde a pro koho je tato zakázka zpracovávána. Pro dlouhodobé zákazníky se cena odvíjí z historické spolupráce. Pevná částka za poskytované služby stanovena není.

## **Distribuční cesty**

Společnosti IPI s.r.o. sídlí ve Žďáře nad Sázavou v ulici Strojírenská, a sídlo společnosti je zároveň i jedinou pobočkou společnosti. Umístění společnosti je nedaleko náměstí s dobrou dostupností i do ostatních částí města, v těsné blízkosti se nachází Hypermarket Albert. Pro zákazníky společnosti jsou před budovou společnosti k dispozici parkovací stání a v případě, že zákazník zvolí raději cestu vlakem, je v nedaleké blízkosti také vlakové nádraží.

Budova, ve které společnost sídlí, je v současné chvíli sdílena s více podniky a dvěma bytovými jednotkami, od kterých jsou kanceláře patřičně odděleny. Společnost má k dispozici 4 kanceláře, ve kterých jsou zaměstnanci umístěni podle své hlavní náplně práce. Dále společnost disponuje zasedací místností, kde jsou uskutečňována jednání, a tato místnost taktéž slouží pro potřeby odborných školení.

## **Propagace**

Propagace se zdá být v dnešní době velice využívanou a především potřebnou oblastí. Všechny podniky, které na trhu působí, jsou pro zákazníka, který se o problematiku doposud nezajímal, na první pohled stejní jako všichni ostatní. Pro společnost je tedy velmi důležité se od své konkurence odlišit a dostatečně komunikovat s potenciálními i stávajícími zákazníky.

Společnost v tuto chvíli nevyužívá žádné formy propagace, a to v žádné ze zmiňovaných služeb, které nabízí. Ani webové stránky nebývají aktualizovány a pro zákazníky jako takové tedy nemají vypovídající schopnost.

V tabulce níže jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti, které byly odhaleny pomocí marketingového mixu.

**Tabulka 4 - Shrnutí analýzy marketingového mixu**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- vhodné umístění v rámci ČR, i místa působnosti</li><li>- široká nabídka služeb (vč. možného rozšíření)</li><li>- příznivá cena</li><li>- vhodná komunikace se zákazníky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatečná propagace společnosti</li><li>- zastaralé webové stránky</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### **3.3. Analýza vnějšího prostředí společnosti**

Pro analýzu externího prostředí, a to konkrétně obecného okolí, byla využita SLEPT analýza, v případě konkurenčního prostředí pak Porterův model pěti konkurenčních sil. Obě analýzy jsou rozebrány v kapitolách níže.

#### **3.3.1. SLEPT analýza**

##### **Sociální faktory**

K datu 31.12.2017 bylo v České republice evidováno **10 610 055 obyvatel**. V níže uvedené tabulce je patrné, že dochází k mírnému nárůstu počtu obyvatel, který může být způsoben například v dnešní době ožehavým tématem migrace cizinců do ČR, ale také větším počtem narozených dětí nebo menší úmrtností. Lze však konstatovat, že počet obyvatel se příliš nemění. Zajímavým zjištěním je rozdělení na téměř přesnou polovinu u zastoupení ženského a mužského pohlaví.

**Tabulka 5 - Obyvatelstvo České republiky**

Rok	Celkový počet obyvatelstva k 31.12.	Procentuální zastoupení mužského pohlaví	Procentuální zastoupení ženského pohlaví
2012	10 516 100	49,11 %	50,89 %
2013	10 512 400	49,11 %	50,89 %
2014	10 538 300	49,12 %	50,88 %
2015	10 553 800	49,14 %	50,86 %
2016	10 578 800	49,16 %	50,84 %
2017	10 610 055	49,20 %	50,80 %

Zdroj: ČSÚ (2018), vlastní zpracování

Rozložení obyvatel v jednotlivých krajích ke konci roku 2017 je přitom uvedeno v následující tabulce. Protože společnost působí hlavně v kraji Vysočina, a dále také Jihomoravském a Středočeském kraji, dle rozložení počtu obyvatel je zřejmé, že se v ostatních krajích skrývá potenciál možných zákazníků, kterým lze nabídnout příslušné služby.

**Tabulka 6 - Rozložení obyvatelstva ČR v krajích**

Kraj	Počet obyvatelstva
Hlavní město Praha	1 294 513
Středočeský kraj	1 352 795
Jihočeský kraj	640 196
Plzeňský kraj	580 816
Karlovarský kraj	295 686
Ústecký kraj	821 080
Liberecký kraj	441 300
Královehradecký kraj	551 089
Pardubický kraj	518 337
Kraj Vysočina	508 916
Jihomoravský kraj	1 183 207
Olomoucký kraj	633 178
Zlínský kraj	583 056
Moravskoslezský kraj	1 205 886

Zdroj: ČSÚ (2018), vlastní zpracování

Dalším faktorem, který působí na podnik jako sociální faktor, je **průměrný věk obyvatelstva**. Ke konci roku 2017 byl stanoven průměrný věk obou pohlaví dohromady na 42,2 let. Jak je

patrné z tabulky níže, průměrný věk se v průběhu let postupně zvyšuje. Tento fakt může být způsoben menší úmrtností starších lidí z důvodu lepší zdravotnické péče, popřípadě naopak menším počtem nově narozených dětí, které by věkový průměr snižovaly. Rapidní zvyšování věkového průměru však obecně není příliš uspokojivé.

**Tabulka 7 - Průměrný věk obyvatelstva ČR**

Rok	Průměrný věk obyvatelstva k 31.12.
2012	41,3
2013	41,5
2014	41,7
2015	41,9
2016	42
2017	42,2

Zdroj: ČSÚ (2018), vlastní zpracování

### **Legislativní faktory**

V současné době vstupuje v platnost nová legislativa Evropské unie o ochraně osobních údajů nazývaná dle anglického názvu **General Data Protection Regulation** ve zkratce „GDPR“, a to konkrétně 25.5.2018. Zákon se dotkne společnosti především v případě vztahů s fyzickou, ale samozřejmě i s právnickou osobou. Jedná se o nařízení, které stanovuje postupy a zásady pro sběr a uchovávání osobních údajů, jakými jsou například jméno, adresa, kontaktní údaje, rodné číslo či bankovní účet zákazníka. V případě, že společnost neprovede patřičná opatření, mohla by jí hrozit pokuta.

Společnost mohou zasáhnout i nové volby zastupitelů obcí. V případě, že společnost dlouhodobě spolupracuje se starosty na projektech, kteří mají ve společnosti důvěru a nemají potřebu vyhledávat konkurenční nabídky, mohla by dosazením nového starosty společnost přijít o své zakázky z příslušného města nebo obce.

### **Ekonomické faktory**

Pod pojmem ekonomické faktory se skrývá několik makroekonomických ukazatelů, mezi něž patří například inflace, hrubý domácí produkt nebo průměrná hrubá mzda. Průměrné údaje pro celou Českou Republiku jsou uvedeny níže.

**Inflace** označuje snižování kupní síly nebo také nárůst cenové hladiny zboží a služeb. Aktuální míra inflace k březnu letošního roku je 1,7 % a průměrný index spotřebitelských cen 2,3 %. Očekává se, že inflace v následujících měsících zaznamená růst.

**Hrubý domácí produkt**, často označovaný zkratkou HDP, označuje celkovou hodnotu statků a služeb, které jsou vytvořeny za dané období na určitém území. Za rok 2017 činil hrubý domácí produkt 5 049,9 mld. Kč, tedy 4,6%.

Dalším zmiňovaným faktorem je **průměrná hrubá mzda**, která ovlivňuje především zákazníky, zda jsou ochotni si koupit určité zboží službu za danou cenu. Průměrná hrubá mzda v roce 2017 činila 28 466 Kč. Je však důležité si uvědomovat, že tento ukazatel není zcela odpovídající všem vrstvám obyvatelstva, kdy jsou v reálných mzdách značné výkyvy směrem nahoru i dolů. Medián, tedy střední hodnota mezd, na konci roku 2017 činil 27 320 Kč.

Důležité je mít v povědomí i aktuální stav **nezaměstnanosti**. V rámci České republiky nezaměstnanost dosáhla v březnu 2018 historického minima, a to 2,2 %. Na úřadě práce je v současné době evidováno 116 900 jedinců.

Nelze ani opomenout **měnovou stabilitu**, která do ekonomických faktorů přirozeně patří. V současné chvíli se kurz České koruny vůči Euru pohybuje na hranici 25,50, v nadcházejícím období by však mělo dojít k posílení České koruny.

Z hlediska oblasti podnikání analyzované společnosti, jsou důležitým politickým faktorem **aktuální vztahy České republiky s Evropskou unií**. V případě, že by se stát rozhodl opustit Evropskou unii, společnost by se musela zaměřit na jinou oblast, neboť by tím pádem i zanikla možnost využívání dotací v rámci EU. V současné době však vystoupení České republiky nehrozí.

Při letošní volbě prezidenta byl opakovaně zvolen Miloš Zeman a předsedou vlády následně Andrej Babiš. Oba mají v rámci České republiky široké zastoupení příznivců i odpůrců a je důležité, jakým směrem se bude celkově vyvíjet stát jako takový. Pro podnik je důležité sledovat nové zákony a předpisy tak, aby všechny prováděné kroky byly v souladu se zákonem.

### **Technologické faktory**

Technologie i technika zaznamenává v posledních letech prudký vývoj a je nutné tuto modernizaci sledovat. V případě analyzované společnosti se spíše jedná o informační a komunikační systémy. Pokud zákazník bude vyžadovat například online konferenci, není pro společnost dobré uvádět, že se s podobnou formou komunikace ještě nesetkala, ale naopak by se měla pokusit zákazníkovi vyjít vstříc.



Informační systémy je nutné aktualizovat a udržovat pod dohledem, i z hlediska ochrany dat, které bude tento rok ošetřeny zákonem GDPR. Za tento faktor se dá také považovat uzpůsobení webových stránek, kdy je vhodné, aby stránky splňovaly alespoň do určité míry přehlednost, jednoduchost a především, aby obsahovaly všechny potřebné informace pro zákazníka.

Provedená SLEPT analýza odhalila několik příležitostí a hrozeb pro podnik, které jsou uvedeny v tabulce níže.

**Tabulka 8 - Shrnutí SLEPT analýzy**

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- modernizace informačních a komunikačních systémů</li> <li>- modernizace webových stránek</li> <li>- zlepšení povědomí o společnosti</li> <li>- nízká inflace a nezaměstnanost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- legislativní změny</li> <li>- nový zákon o ochranně osobních údajů (zajištění dostatečné ochrany dat)</li> <li>- rostoucí mzdy</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### **3.3.2. Porterův model pěti konkurenčních sil**

#### **Konkurence v odvětví**

Už od založení společnosti se na trhu začalo formovat vysoké množství konkurence, která podniká ve stejném oboru jako zkoumaná společnost. Důvodem je například skutečnost, že pro začátek podnikání v tomto oboru není nutný příliš vysoký kapitál, nebo je zde snaha samotných podniků a obcí o zpracování dotačních projektů vlastními silami. V současné době je velikost konkurence přijatelná, kdy i navzdory konkurenci má společnost vysoké množství zakázek, které stačí pro její úspěšné podnikání. Případnou hrozbou může být modernější přístup konkurence v oblasti komunikace se zákazníky, kterou tvoří jak webové stránky, tak intenzivní zapojení reklamy. Konkurence v rámci úspěšného podnikání se může snažit o otevření většího počtu poboček v městech České republiky, které lépe pokryjí dostupnost zákazníků, a mohou tak snížit cenu, která je spojena s cestováním.

Pro vedení účetnictví a daňové evidence internetový rejstřík ukazuje 42 společností v okrese Žďár nad Sázavou. V případě dotačního poradenství je to až 45 společností. Je však nutné mít na paměti, že i ostatní podniky z jiných krajů mohou tvořit značnou konkurenci analyzované společnosti.

Mezi stěžejní konkurenty patří například následující společnosti:

- EUROGRANT Consulting s.r.o.,
- ABS WYDA s.r.o.,
- ACA Audit s.r.o.,
- Organizační kancelář s.r.o.,
- Ing. Marie Tulisová.

### **Nové vstupující firmy do odvětví**

Vzhledem k vzrůstající poptávce a volným vstupním i výstupním bariérám do odvětví je více než pravděpodobné, že se bude objevovat stále více konkurentů. Výhodou společnosti je, že vzhledem k dlouhému působení na českém trhu získala již své stále zákazníky i dobré jméno, které dopomůže získávání nových zákazníků. Noví konkurenti mohou zahájit prodej například lepšími cenami nebo širší nabídkou služeb, a proto je pro analyzovanou společnost nutné, aby neustále sledovala požadavky zákazníků nejen svých, ale i potenciálně budoucích, chování a nabídku konkurence, a snažila se o odlišný přístup.

### **Odběratelé**

Minulost, kdy existoval pouze omezený počet výrobků i služeb, se pomalu mění směrem k požadavkům odběratelů. Vzhledem k širokým potřebám zákazníků, které se s časem ještě více rozšiřují, je nutné, aby byla společnost ochotná a schopná těmto požadavkům vyhovět. Velkou roli při výběru dodavatele u zákazníka hraje i cena. Skupina zákazníků je rozsáhlá a jejich vyjednávací síla vůči společnosti je velká, neboť konkurence právě v tomto odvětví je silná a snaží se získat všemi dostupnými cestami konkurenční výhody. Společnost musí pružně reagovat a nabídnout zákazníkům to, co hledají, aby neměli tendenci hledat zajištění svých potřeb u konkurence. Lze jim nabídnout jak dobré a především kvalitní služby, tak i pružné reakce nebo individuální přístup pro řešení problémů.

Na společnost IPI s.r.o. se v případě dotačního poradenství a výběrových řízení obrací především obce a města, mezi jejichž nejčastější požadavky patří například rekonstrukce veřejné komunikace, náměstí, škol nebo městských budov, dětských i sportovních hřišť, revitalizace zeleně, rekonstrukce pěších komunikací a budování cyklistických stezek. Mezi další patří samotné podniky, u kterých společnost řeší například výstavbu nebo renovaci výrobních hal, nákup průmyslových strojů, vzdělávání zaměstnanců, podporu účasti na zahraničních výstavách a veletrzích, podporu výzkumu, vývoje a inovací.

V případě vedení účetní agendy se společnost věnuje živnostníkům, malým a středním podnikům v rámci kraje Vysočina, které z nějakého důvodu nemohou nebo nechťejí mít stálého pracovníka, který by se o účetnictví staral. Řeší kompletní účetní záležitosti, včetně vystavování a přijímání faktur nebo výpočtu mezd pracovníkům.

U odborných kurzů lze pak za nejčastější zákazníky považovat jednotlivce, kteří začínají s podnikáním, popřípadě zaměstnance podniku, kteří se zdokonalují ve svých dovednostech pro účely svého zaměstnání. Další významnou částí kurzů jsou rekvalifikační kurzy pro osoby, které chtějí změnit svojí profesní dráhu na účetnictví nebo na mzdové účetnictví. Do těchto kurzů se hlásí jak fyzické osoby samostatně, tak osoby registrované na úřadě práce.

### **Dodavatelé**

Obor podnikání analyzované společnosti se odráží i na její potřebě dodavatelů. Společnost kromě telefonních operátorů, poskytovatelů účetního systému, a dalších dodavatelů prostředků nezbytných pro každodenní činnost, nevyužívá žádné konkrétní dodavatele pro plnění svých zakázek. Pracovníci společnosti komunikují s dodavateli komunikačních a účetních programů všemi dostupnými prostředky - osobně, telefonicky i elektronickou formou. Společnost má při tom díky svému dlouholetému působení na trhu o svých dodavatelích přehled a snaží se vyhledávat nejlepší možnou nabídku.

Za zmínku však stojí uvést alespoň nejčastější dotační programy, které společnost využívá pro plnění své hlavní podnikatelské náplně. Těmito programy jsou:

- **OPP IK** – Operační program podnikání pro konkurenceschopnost (podnikatelé),
- **OPZ** - Operační program zaměstnanost,
- **OPŽP** - Operační program životní prostředí (obce),
- **PRV** – Program rozvoje venkova,
- **IROP** – Integrovaný regionální operační program,
- **MMR** – Ministerstvo pro místní rozvoj,
- **MŠMT** - Podpora materiálně technické základny sportu,
- **MZE** - Podpora obnovy vodovodů a kanalizací,
- **Podpora infrastruktury škol a školských zařízení,**
- **Podpora obnovy venkova,**
- **Podpora obnovy a rozvoje venkova,**
- **Podpora bydlení.**

## Substituty

V případě dotačního poradenství a výběrových řízení není příliš mnoho možností nalézt vhodné substituty. Pokud si zákazník přeje využít na projekt dotace, může se místo využití služeb společnosti, která má s touto oblastí zkušenosti, například pokusit o samostatnou práci. Na některé specifické projekty lze využít různé operační programy, které mají různé podmínky a některé mohou být pro zákazníka výhodnější. V případě poskytování odborných kurzů lze především hovořit o substitutech ve formě individuálního vzdělávání, a to například pomocí internetu. Pokud se však zákazník rozhodne, že potřebuje znát účetnictví, neexistuje zde substituce například ve formě jiného oboru.

V tabulce níže je uvedeno několik příležitostí a hrozeb pro společnost, které byly odhaleny pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

**Tabulka 9 - Shrnutí analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil**

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- individualizace nabídky pro zákazníky</li><li>- otevření nových poboček</li><li>- minimální množství substitutů na trhu</li><li>- rozšíření činnosti o dalších charakterem podobné služby</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- velká konkurence, popř. vznik nové konkurence</li><li>- možnost absolvování internetových kurzů</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### **3.4. Analýza současného stavu spokojenosti zákazníků**

Při přípravě dotazníků bylo důležité identifikovat problém zvolené společnosti, který spočívá v nulovém marketingovém šetření ve věci zkoumání spokojenosti zákazníků. Společnost působí v oblasti nabízení služeb zákazníkům, a z důvodu stálého kontaktu s nimi, je pro společnost klíčové odhalit jejich spokojenost a také své nedostatky, na které by se měla soustředit při vylepšování služeb.

Cílem diplomové práce je zjistit spokojenost zákazníků, přičemž samotný výzkum je zaměřen na spokojenost zákazníků s vyřizováním zakázky, cenami, chováním zaměstnanců a celkovou spokojeností s analyzovanou společností.

Na základě provedené analýzy získaných dat z dotazníkového šetření bude následně sestaven návrh pro manažery společnosti, který by měl být použit pro samotné zvýšení spokojenosti zákazníků.

### **3.4.1. Metodologie výzkumu**

Pro výzkum v oblasti spokojenosti zákazníků bylo zvoleno kvantitativní dotazníkové šetření, které trvalo celkem 5 pracovních dní.

Otázky v dotazníkovém šetření byly zaměřeny především na spokojenost zákazníků s vyřizováním objednávky, chováním zaměstnanců, cenami atd. Samotný dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1.

Pro získání potřebných dat byl dotazník přenesen do elektronické formy na webových stránkách poskytovatelů nástrojů pro tyto účely - [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Následně byl rozeslán odkaz zákazníkům společnosti, kteří vyplnili dotazník a odeslali odpovědi. Právě díky této platformě byla zajištěna anonymita zákazníků, která byla jedním z hlavních důvodů pro zvolení dané metody výzkumu. Za kritický bod by se naopak dala považovat návratnost jednotlivých dotazníků, která není takřka nikdy stoprocentní.

Dotazník byl rozdělen do pomyslných dvou částí. Část dotazníku byla provedena formou volby z několika variant, popřípadě doplněním vlastních odpovědí. Další část dotazníku vybízela zákazníky k hodnocení znaků pomocí posuzovací škály. Celkově tvoří dotazník 22 otázek, přičemž povinnou částí dotazníku bylo 18 otázek, zbylé 4 otázky byly soustředěny na možné dovysvětlení zvolených otázek.

Z celkového počtu 50 rozeslaných dotazníků se zpět vrátilo 35 dotazníků. Všechny dotazníky byly vyplněny správně a celková návratnost tedy tvořila 70 %. Samotné dotazníkové šetření je považováno za úspěšné, více než polovina z dotázaných zákazníků dotazník v pořádku odevzdala a soubor je tedy možné považovat za reprezentativní.

Získaná data z dotazníkového šetření byla následně přenesena do tabulek a zpracována pomocí popisných statistik. Tabulku se získanými údaji lze vidět v příloze č. 2.

### **3.4.2. Analýza dat a hodnocení výzkumu**

V této podkapitole se práce blíže zabývá vyhodnocením a grafickým znázorněním odpovědí na jednotlivé otázky z dotazníkového šetření. První oblast otázek obsažených v dotazníkovém šetření se týkala základního rozřazení zákazníků.

### **Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?**

První otázka byla zaměřena na pohlaví oslovených zákazníků. Mezi oslovenými zákazníky využívající služby společnosti převažují muži s počtem 20 respondentů. Ani zastoupení ženského pohlaví ve výzkumu však není zanedbatelné, z celkového počtu respondentů mělo v zastoupení 15 žen. Důvodem tohoto výsledku může být například stále přetrvávající trend mužského zastoupení ve vedení společnosti, města či obce. V otázce vedení účetnictví nebo odborných kurzů využívají služby pravděpodobně obě pohlaví stejnou měrou.

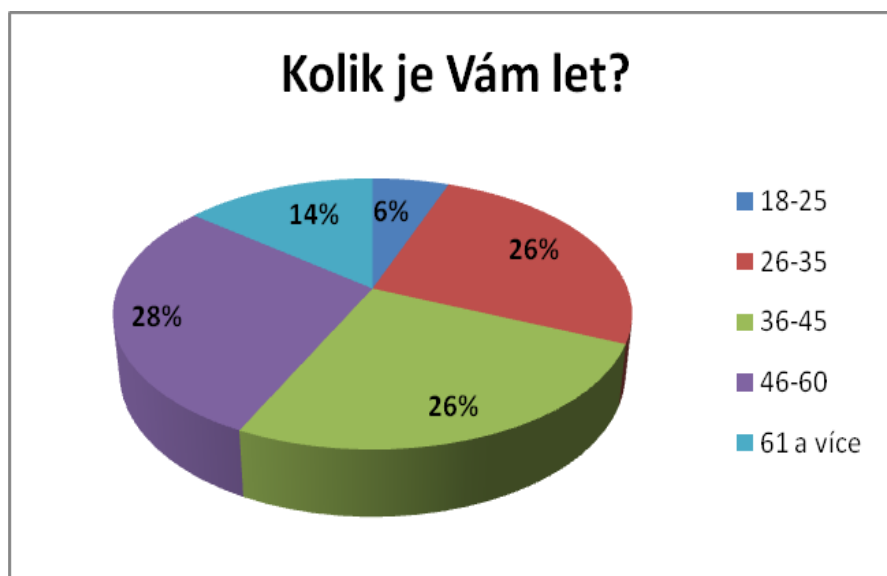


**Graf 1- Pohlaví zákazníka**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 2: Kolik je Vám let?**

Informace ohledně nejpočetnější skupiny v otázce věku respondentů lze vidět na grafu níže. Nejpočetněji zastoupenou věkovou kategorií je skupina mezi 46-60 roky, a to konkrétně s 10 odpověďmi. Následují o jeden hlas menší skupiny 25-36 a 36-45 let. Skupina 61 let a více byla zastoupena pouze pěti respondenty a skupina 18 – 25 pak pouhými dvěma respondenty. Dané rozřazení jasně poukazuje na nejnižší zastoupení okrajových skupiny, přičemž nejvyšší zastoupení mají skupiny v produktivním věku, a to od 26 do 60 let.

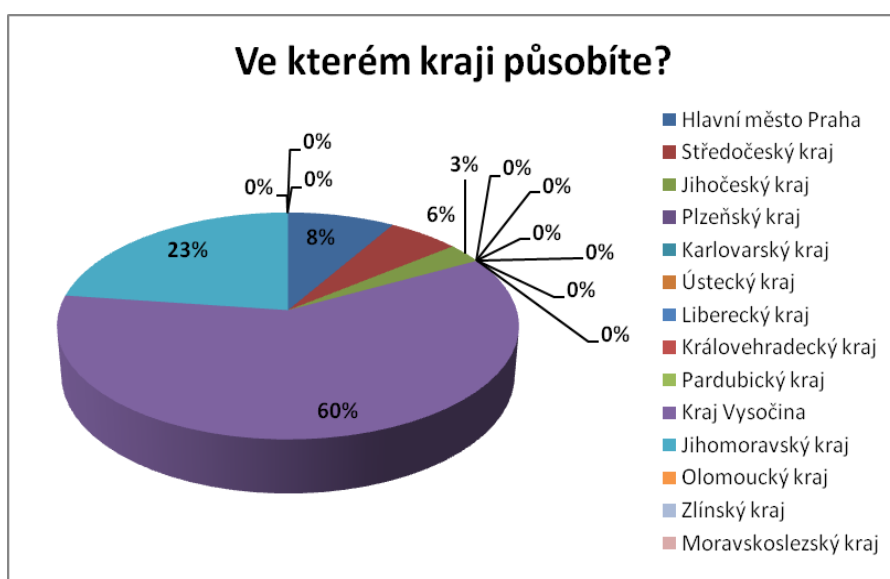


**Graf 2 - Věk zákazníka**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 3: Ve kterém kraji působíte?**

Další otázka byla zaměřena na oblast působení dotazovaných zákazníků. Z grafu níže je patrné, že nejčastěji zastoupeným krajem je kraj Vysočina, kde sídlí i samotná společnost a je tím pádem svým zákazníkům nejbližší. Tento kraj obdržel celkem 21 hlasů, tedy více než polovinu z obdržených odpovědí. Následuje Jihomoravský kraj, který je z ostatních uvedených krajů nejbližší analyzované společnosti. Celkově zvolilo tuto možnost 8 respondentů. Zbýlá procenta získalo Hlavní město Praha s 3 respondenty, následně Středočeský kraj se 2 respondenty a v neposlední řadě pak Jihočeský kraj s 1 odpovědí. Ostatní kraje neměly ve výsledcích dotazníků zastoupení.



**Graf 3 - Kraj, ve kterém zákazníci působí**

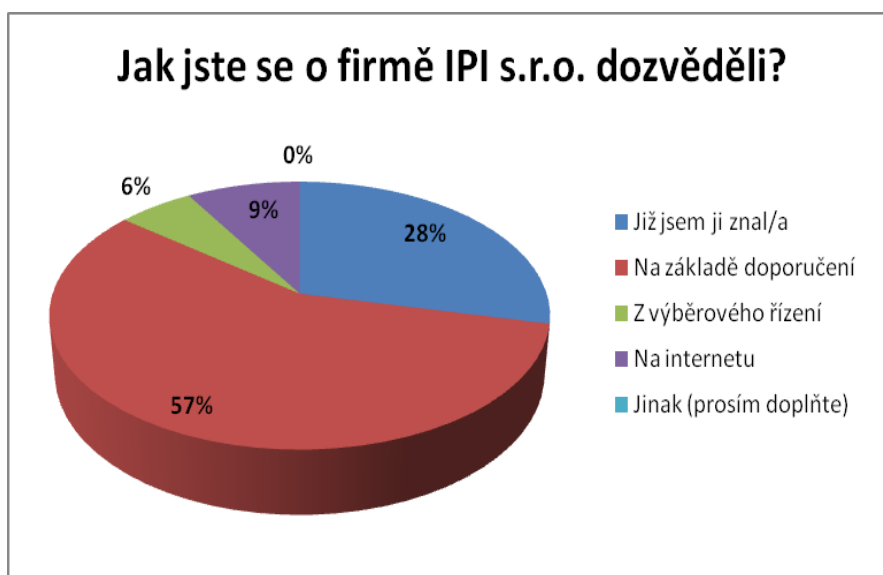
Zdroj: vlastní zpracování



V další části výsledků dotazníkového šetření lze hovořit o vztahu zákazníků vůči analyzované společnosti.

#### **Otázka č. 4: Jak jste se o firmě IPI s.r.o. dozvěděli?**

Zákazníci byly nejdříve dotázáni, jak se o firmě IPI s.r.o. dozvěděli. Více než polovina respondentů, konkrétně 20 respondentů, odpověděla, že se o společnosti dozvěděla na základě doporučení. Dalších 10 respondentů již společnost znalo, 3 respondenti ji vyhledali na internetových stránkách a 2 se o ní dozvěděli pomocí výběrového řízení. Fakt, že se zákazníci o společnosti dozvídají hlavně díky doporučení ostatních je pro společnost důležitým poznatkem. Lze předpokládat, že zákazníci jsou se službami společnosti spokojeni, a proto ji rádi doporučují svým známým i dalším lidem ze svého okolí.

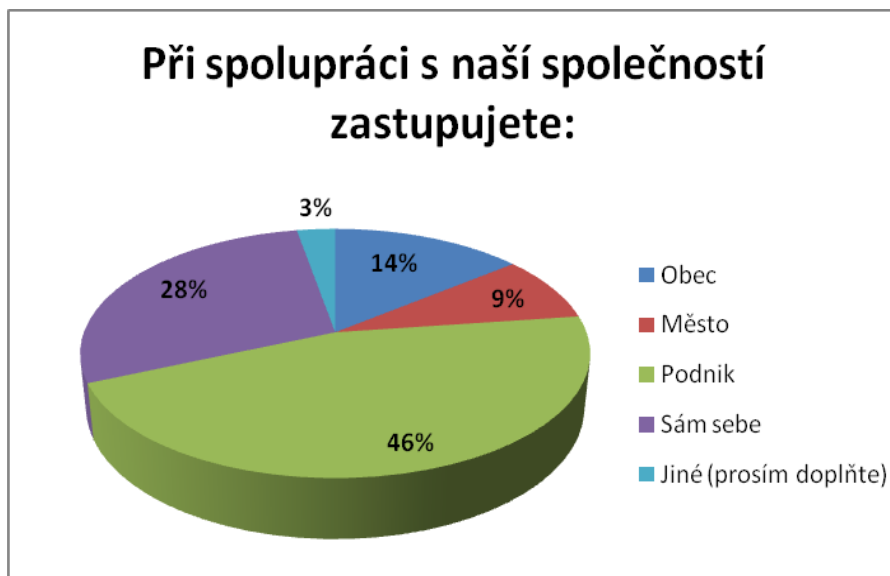


**Graf 4 - Jak se zákazníci o firmě dozvídají**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č. 5: Při spolupráci s naší společností zastupujete:**

Dále respondenti odpovídali na otázku, co zastupují při jednání s analyzovanou společností. Nejvíce zastoupenou odpovědí byla odpověď podnik, a to necelou polovinou hlasů, konkrétně 16 respondenty. Zbylá polovina si mezi sebe rozdělila další odpovědi. 10 respondentů uvedlo, že zastupují sami sebe, 5 zastupuje obec a 3 město. Možnost „jiné“ vyplnil jeden respondent, který následně i doplnil, že při spolupráci se společností zastupoval školu.



**Graf 5 - Koho zákazníci při spolupráci zastupují**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č.6: Využili jste služeb společnosti poprvé?**

Pro sledování spokojenosti je důležité sledovat i loajálnost zákazníků, se kterou byla spojena otázka, jejíž výsledky jsou uvedeny v grafu č.6. Největší zastoupení, 16 respondentů, měla odpověď, že zákazníci využívají služeb společnosti pravidelně. Naopak nejméně zastoupená byla možnost 6x a více, a to pouhým jedním vyplněným dotazníkem. 9 respondentů odpovědělo, že využilo služeb společnosti poprvé, a 7 respondentů, že její služby využili 2x – 3x. Zbylé dvě odpovědi získalo využití služeb společnosti 4x – 5x. Udržování si stálých zákazníků je velice důležité a z této odpovědi lze předpokládat, že se to společnosti IPI s.r.o. daří.

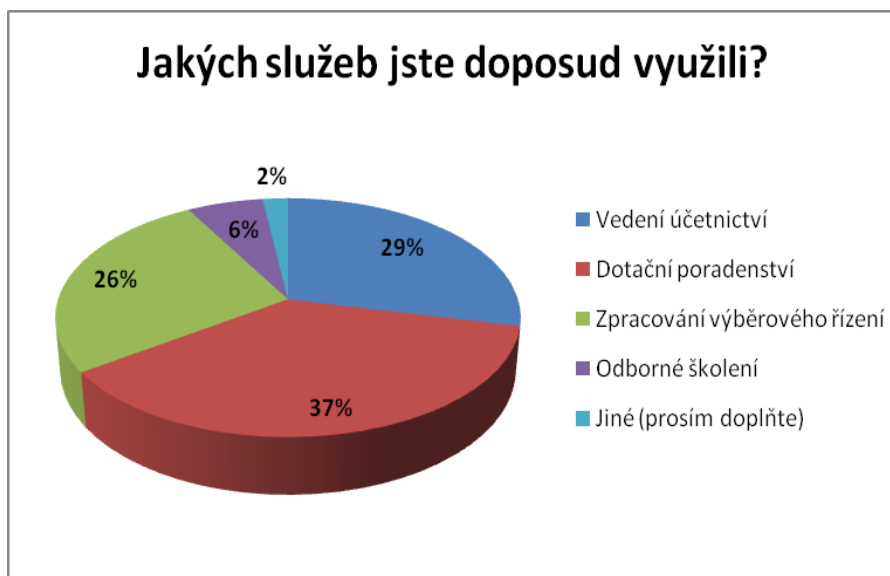


**Graf 6 - Četnost využívání služeb společnosti**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č.7: Jakých služeb jste doposud využili?**

V případě další otázky mohli respondenti volit několik odpovědí, které odpovídají zkušenosti v rámci konkrétní služby, kterou od společnosti využívají. Největší zastoupení s 18 hlasy mělo dotační poradenství, přitom druhé v pořadí se 14 hlasy bylo vedení účetnictví. Nezanedbatelný počet 13 hlasů následně tvořilo zpracování výběrového řízení. Zbylé hlasy si mezi sebe rozdělilo odborné školení s počtem 3 hlasů, a možnost jiné, kde jediný respondent, který možnost zvolil, odpověděl, že využil monitoring dotací a závěrečné vyhodnocení.



**Graf 7 - Využité služby společnosti**

Zdroj: vlastní zpracování

V dalším kroku se dotazník zaměřoval na analýzu spokojenosti s jednotlivými aspekty při spolupráci zákazníků a analyzované společnosti.

#### **Otázka č.8: Jste spokojen/a s rozsahem nabízených služeb?**

Nejdříve byli respondenti dotázáni, jak jsou spokojeni s rozsahem nabízených služeb. Tabulka níže uvádí pozitivní reakce většiny zákazníků. Celkem 33 respondentů odpovědělo, že jsou velmi spokojeni nebo alespoň spokojeni s rozsahem nabízených služeb. Zbylí dva respondenti zvolili možnost neutrální.

**Tabulka 10 - Spokojenost s rozsahem nabízených služeb**

<b>Otázka č.8</b>	<b>pozitivní</b>		<b>neutrální</b>	<b>negativní</b>	
	velmi spokojená/ý	spokojená/ý		nespokojená/ý	velmi nespokojená/ý
<b>Počet</b>	21	12	2	0	0
<b>Podíl</b>	60 %	34 %	6 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Otázka č.9: Jste spokojen/a s rychlostí vyřizování a zpracování zakázky?**

Dalším faktorem, který byl hodnocen, byla spokojenost s rychlostí zpracování a vyřizování zakázky. Všichni respondenti odpověděli kladně, a to konkrétně 21 respondentů uvádí, že je velmi spokojeno a 14 respondentů, že je spokojeno. V případě, že by společnost nereagovala dostatečně pružně a získané zakázky nevyřizovala včas, kdy především výběrová řízení, žádosti o dotace a určité účetní uzávěrky mají své konkrétní termíny, mohlo by se jednat o závažný důvod proč přejít ke konkurenci.

**Tabulka 11 - Spokojenost s rychlostí vyřizování a zpracování zakázky**

<b>Otázka č.9</b>	<b>pozitivní</b>		<b>neutrální</b>	<b>negativní</b>	
	velmi spokojená/ý	spokojená/ý		nespokojená/ý	velmi nespokojená/ý
<b>Počet</b>	21	14	0	0	0
<b>Podíl</b>	60 %	40 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Otázka č.10: Jste spokojen/a s kvalitou zpracování zakázky?**

Následně byli respondenti dotázáni, jak jsou spokojeni s kvalitou zpracování zakázky. Opět se jedná o pozitivní hodnocení ve prospěch společnosti. 26 respondentů odpovědělo, že je velmi spokojeno s kvalitou zpracování zakázky, 9 respondentů je spokojeno s kvalitou zpracování

zakázky. Společnost může využít toto hodnocení k získání nových zákazníků, neboť rychlost i kvalita zpracování zakázky jsou jedny z nejdůležitějších faktorů poskytování služeb. Fakt, že i při dobré rychlosti splňují požadovanou kvalitu, může být v dnešním světě velice žádanou službou.

**Tabulka 12 - Spokojenost s kvalitou zpracování zakázky**

<b>Otázka č.10</b>	<b>pozitivní</b>		<b>neutrální</b>	<b>negativní</b>	
	velmi spokojená/ý	spokojená/ý		nespokojená/ý	velmi nespokojená/ý
<b>Počet</b>	26	9	0	0	0
<b>Podíl</b>	74 %	26 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č.11: Jste spokojen/a s cenou nabízených služeb?**

Při dotázání zákazníků jak je spokojeno s cenou nabízených služeb většina zvolila odpověď spokojen/a, a to konkrétně 23 respondentů. Možnost velmi spokojen/a zvolilo 9 respondentů a zbylí 3 respondenti odpověděli, že mají neutrální názor na cenu nabízených služeb. Neutrální postoj přitom může být způsoben nedostatečnou znalostí konkurenčních nabídek, případně postojem zákazníka, v případě, že zastupuje někoho jiného než sám sebe. Celkově je opět hodnocení víceméně pozitivní.

**Tabulka 13 - Spokojenost s cenou nabízených služeb**

<b>Otázka č.11</b>	<b>pozitivní</b>		<b>neutrální</b>	<b>negativní</b>	
	velmi spokojená/ý	spokojená/ý		nespokojená/ý	velmi nespokojená/ý
<b>Počet</b>	9	23	3	0	0
<b>Podíl</b>	26 %	66 %	8 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č.12: Jste spokojen/a s přístupem (chováním, vstřícností, ochotou) zaměstnanců společnosti?**

Pro zkoumání spokojenosti zákazníků je důležitý i samotný přístup zaměstnanců, kteří reprezentují společnost jako takovou. Celkem 32 respondentů zvolilo možnost, že je velmi spokojen/a s přístupem zaměstnanců, 2 respondenti následně zvolili odpověď spokojen/a a jeden respondent má neutrální postoj k dané otázce.

**Tabulka 14 - Spokojenost s přístupem zaměstnanců**

Otázka č.12	pozitivní		neutrální	negativní	
	velmi spokojená/ý	spokojená/ý		nespokojená/ý	velmi nespokojená/ý
Počet	32	2	1	0	0
Podíl	91 %	6 %	3 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č.13: Jste spokojen/a s řešením specifických požadavků?**

Při poskytování služeb se mohou vyskytovat případy, které požadují individuální přístup. Z tohoto důvodu byli respondenti dotázáni, jak jsou spokojeni s řešením specifických požadavků. 18 respondentů odpovědělo, že je velmi spokojeno, 10 respondentů pak, že je spokojeno. Zbýlých 6 respondentů zvolilo možnost neutrální. Tento postoj může být přitom zapříčiněn například tím, že neměli žádný specifický požadavek, a tím pádem neměli možnost tyto služby vyzkoušet a následně zhodnotit.

**Tabulka 15 - Spokojenost s řešením specifických požadavků**

Otázka č.13	pozitivní		neutrální	negativní	
	velmi spokojená/ý	spokojená/ý		nespokojená/ý	velmi nespokojená/ý
Počet	18	11	6	0	0
Podíl	52 %	32 %	16 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č.14: Vyskytl se během Vaší spolupráce s firmou IPI s.r.o. nějaký problém?**

Negativní účinek na zákazníka mohou mít problémy, které se vyskytnou během spolupráce s danou společností. Problémy a negativní hodnocení se daleko lépe pamatují a následně předávají blízkému okolí. Při otázce, zda se během spolupráce s IPI s.r.o. vyskytl nějaký

problém, odpovědělo 33 respondentů negativně. Hodnotí tedy společnost bezproblémově s tím, že během vzájemné spolupráce nenastal žádný problém.



**Graf 8 - Výskyt problémů během spolupráce**

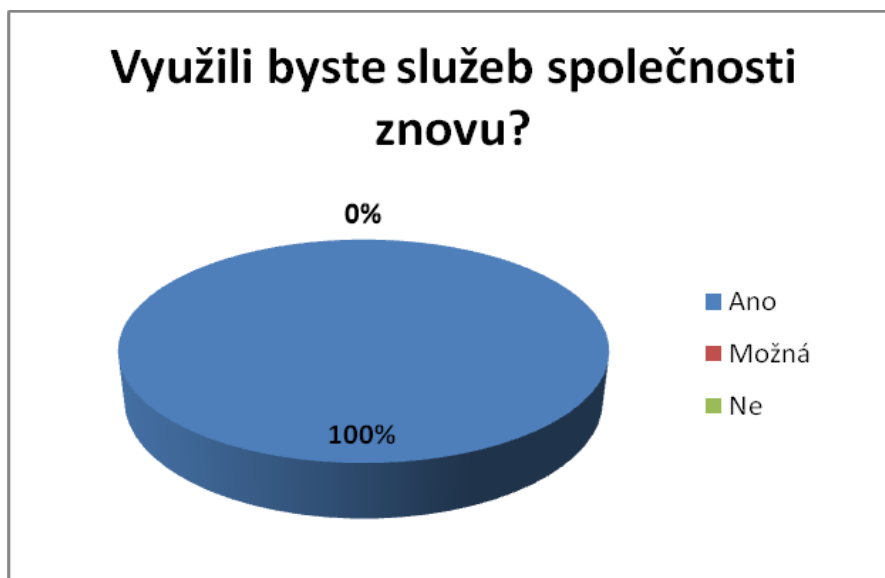
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č.15** byla navázána na předchozí otázku týkající se případného problému, který mohl vzniknout během spolupráce s analyzovanou společností. Respondenti byly požádáni o vyplnění této otázky pouze v případě, že na předchozí otázku č.14 odpověděli kladně. I přesto, že dva respondenti uvedli, že měli se společností nějaký problém, bohužel neuvedli důvod ani jiné poznámky týkající se konkrétního problému, které by mohly dát společnosti podnět pro jejich zlepšení do budoucna.



### **Otázka č.16: Využili byste služeb společnosti znovu?**

Po zhodnocení spokojenosti byli zákazníci dotázáni, zda by využili služeb společnosti znovu. Stoprocentně zastoupená odpověď „ano“ může společnosti dodat patřičné sebevědomí. Společnost také může počítat s tím, že v případě potřeby využítí dalších služeb, které společnost poskytuje, využije zákazník jejich služeb opakovaně.

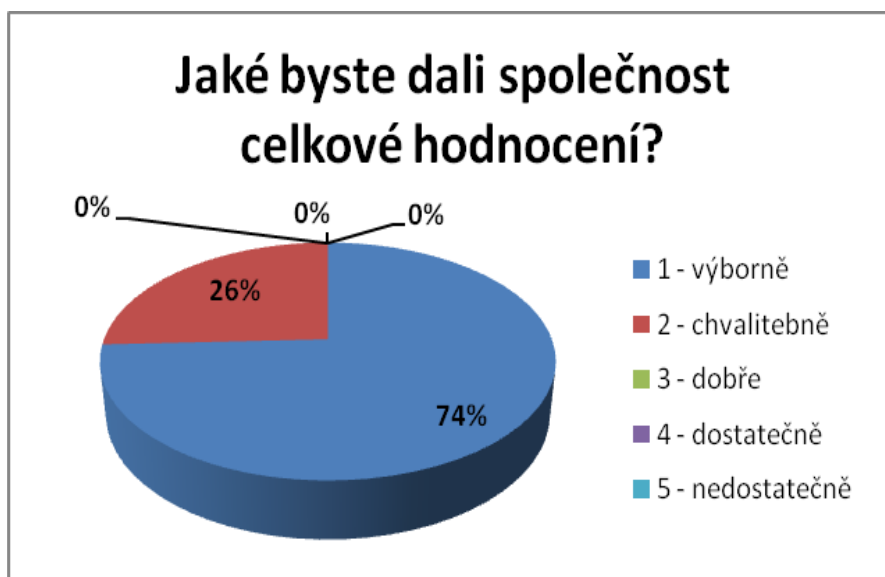


**Graf 9 - Opakované využití společnosti**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č.17: Jaké byste dali naší společnosti celkové hodnocení?**

Respondenti byli dotázáni na celkové hodnocení společnosti, které dopadlo nad očekávání. 26 respondentů společnost chválí a dává jí hodnocení „výborně“. Ostatní respondenti, konkrétně 9, pak zvolili možnost „chvalitebně“, která se také pohybuje v žebříčku kladného hodnocení.



**Graf 10 - Celkové hodnocení společnosti**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka č.18: Doporučil/a byste naši společnost ostatním?**

S celkovým hodnocením společnosti také úzce souvisí možnost, zda by ji zákazníci doporučili lidem ve svém okolí. Všechny 35 respondentů odpovědělo, že by doporučilo společnost ostatním. Tento fakt je pro společnost důležitý, neboť právě doporučení je nejlepší reklamou a potenciální zákazníci často dají na doporučení lidí ze svého okolí. A protože společnost nevyužívá marketing, je pro ni právě tento způsob propagace stěžejní.



**Graf 11 - Doporučení společnosti ostatním**

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č.19: Spolupracujete i s jinými společnostmi v rámci služeb, které poskytuje naše společnost?**

Respondenti byli také dotázáni, zda v rámci služeb, které společnost nabízí, spolupracují i s jinými podniky. 29 respondentů odpovědělo, že ne, avšak 6 respondentů, odpovědělo, že ano.



**Graf 12 - Spolupráce zákazníků s jinými společnostmi**

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č.20: Pokud ano, můžete uvést se kterými?**

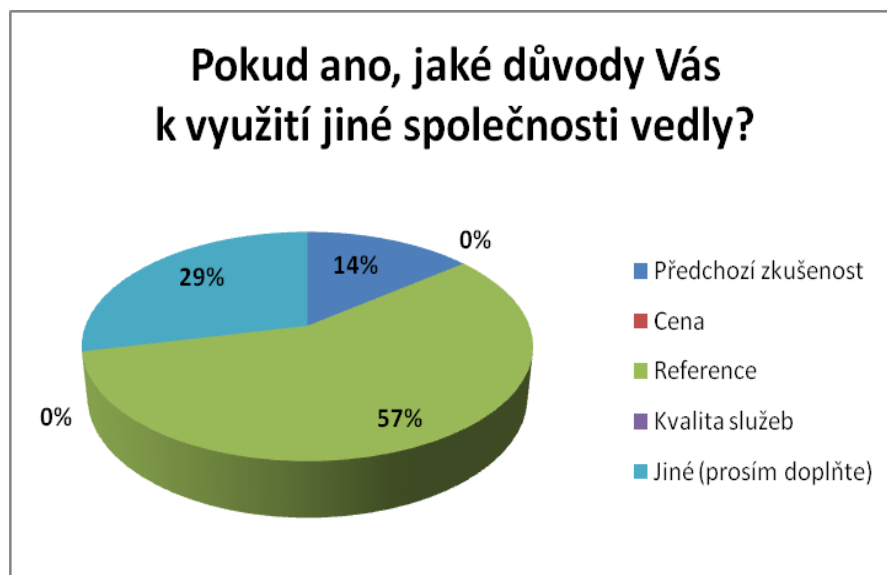
V návaznosti na předchozí otázku byli respondenti požádáni o uvedení konkrétních společností, jejichž služby využili. Jeden respondent uvedl, že nemůže sdělit název společnosti, u které využívá dané služby, dva respondenti uvedli jejich názvy, které jsou následující:

Kopcil CZ s.r.o.

Profesionálové a.s.

### **Otázka č.21: Pokud ano, jaké důvody Vás k využití jiné společnosti vedly?**

V následujícím grafu jsou uvedeny důvody zákazníků společnosti pro využití konkurence. Ve většině případů, konkrétně u 4 respondentů, byla důvodem reference a v 1 případě předchozí zkušenost. Zbýlý 1 respondent zvolil odpověď „jiné“, kdy uvedl důvod, který spočíval na základě dlouhodobé spolupráce v oblasti vedení účetnictví, daní a práva.



**Graf 13 - Důvody vedoucí k využití jiné společnosti**

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č.22** byla otevřená a dávala možnost respondentům uvést poznámky, připomínky, popřípadě návrhy na zlepšení služeb společnosti.

Dva respondenti uvedli doporučení k modernizaci webových stránek a případně obecně prezentaci firmy. Jeden respondent uvedl: „Jsme velmi spokojeni s přístupem a profesionalitou firmy IPI Žďár nad Sázavou. Vřele ji doporučujeme.“

### **3.4.3. Shrnutí dotazníkového šetření**

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že společnost nemá z pohledu zákazníků žádné vážnější nedostatky. V šetření byla zastoupena téměř přesná polovina mužů a žen ve věku převážně 46 – 60 let.

Oslovení zákazníci působí nejčastěji v kraji Vysočina a dále pak v Jihomoravském kraji. Důležitým poznatkem pro společnost je fakt, že se více než polovina zákazníků dozvídá o společnosti díky doporučení, které do jisté míry značí spokojenost současných zákazníků.

Největší zastoupení ve spolupráci se společnostmi tvoří podnik a zákazníci využívají služeb společnosti spíše pravidelně. Mezi nejčastěji využívané služby patří dotační poradenství, vedení účetnictví a zpracování výběrových řízení. V otázkách, zda jsou spokojeni s jednotlivými aspekty spolupráce, tvořily největší zastoupení odpovědi velmi spokojená/ý a spokojená/ý. U otázek, zda jsou spokojeni s rozsahem nabízených služeb, cenou nabízených služeb, přístupem zaměstnanců a řešením specifických požadavků odpovědělo menší procento zákazníků neutrálně. V průběhu spolupráce zákazníci spíše neevidují žádný problém a rádi by využili služeb znovu, přičemž většina zákazníků dalo společnosti celkové hodnocení výborně, pouhá čtvrtina pak hodnocení chvalitebně, které je stejně jako předchozí volba odpovědí spíše kladnou. Všichni zákazníci by rádi doporučili společnost ostatním a pouhých 6 dotázaných spolupracuje i s jinými společnostmi v rámci služeb, které poskytuje společnost IPI s.r.o.

### **3.4.4. SWOT analýza**

V této části diplomové práce je uvedena situační analýza vnitřního i vnějšího prostředí, kde jsou blíže charakterizovány silné a slabé stránky, a následně také příležitosti a hrozby, které se vyskytují v okolí společnosti. Jde o analýzu, kde jsou mimo jiné shrnuty i předchozí marketingové analýzy, ale také výsledky dotazníkového šetření.

#### **Silné stránky (Strenghts)**

Jednou z hlavních výhod společnosti jsou kvalifikovaní pracovníci, kteří se v dané oblasti podnikání pohybují již řadu let a jsou schopni zákazníkovi pomoci i s netradičními situacemi. Pracovníci k jednotlivým zákazníkům přistupují individuálně a vyvolávají v nich pocit, že se jim dostává nadstandardní péče.

Pro poskytování služeb v rámci celé České republiky je společnost vhodně umístěna ve větším městě, a to nedaleko centra, s vynikající dostupností ze všech koutů republiky. Umístění společnosti je také vhodné v případě, že pracovník potřebuje vycestovat za zákazníkem, kdy Žďár nad Sázavou se nachází spíše ve středu republiky, a z tohoto důvodu je tato pozice výhodnější pro dostupnost měst v případě jednání. Výhodou je i umístění na pomezí Vysočiny a Jihomoravského kraje, pro zacílení na širší blízké okolí podniku.

Společnost nabízí dostatečnou nabídku služeb za přijatelné ceny, která se zaměřuje jak na obce/města, tak i na podnikatele a případně jednotlivce. Pro budoucí potřeby nemá společnost problém s rozšiřováním služeb v dané oblasti podnikání.

Dobré reference jsou pro společnost klíčové. Díky možnosti individuálního přístupu a řešení zakázek dle požadavků zákazníka, má společnost dobrou pověst a stávající zákazníci se k ní rádi vracejí pro využití dalších služeb.

### **Slabé stránky (Weakness)**

Společnost nemá vhodně nastavenou webovou prezentaci. Údaje na webových stránkách jsou zastaralé, poslední aktualizace byla provedena roku 2016, kde jsou uvedeny aktuální nabízené kurzy. Stejně tak i reference zákazníků jsou uvedeny pouze do roku 2013. Tyto údaje mohou zapříčinit, že zákazník, který stránky navštíví, se bude domnívat, že společnost již ukončila svou působnost. Celkově jsou stránky jednoduššího charakteru, což může být záměrem společnosti, aby zákazník mohl jasně a přehledně nalézt hledané informace, nicméně důležité je nabídnout aktuální informace.

Pro získávání nových zákazníků společnost nepodniká patřičné kroky. Nedostatkem v tomto případě je nulová propagace společnosti, která může zapříčinit, že se zákazníci o poskytovaných službách společnosti nedozvědí, a tím pádem zvolí konkurenční nabídku.

V případě možnosti získání většího množství zakázek než má v současné době, společnost pravděpodobně narazí na nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. Z tohoto důvodu pak může dojít k nucenému odmítání zakázek a odchodu důležitých zákazníků ke konkurenci.

Nižší počet zaměstnanců, může způsobovat horší zastupitelnost v případě nenadálých událostí, jakým je například dlouhodobá pracovní neschopnost.

Společnost žádným způsobem neprověřuje spokojenost zákazníků po ukončení spolupráce. V případě, že zákazník znovu nevyužije služeb společnosti, což nasvědčuje nespokojenost s předchozí zkušeností, nemá patřičné podklady pro zjištění, z jakého důvodu zákazník již nevyužívá jejich služeb pro příští zakázky a nemůže se dozvědět, co by mohla eventuálně pro tohoto zákazníka i budoucí zákazníky zlepšit, aby docílila maximální spokojenosti.

### **Příležitosti (Opportunities)**

Využití široké nabídky společností, které poskytují možnosti úpravy webových stránek, protože internet je v dnešní době velice oblíbený pro vyhledávání informací o budoucím obchodním partnerovi. Na základě vhodně zvoleného vzhledu stránek a aktuálních informací, může dojít k zaujetí zákazníka a zájem o následný kontakt s pracovníky společnosti pro projednání konkrétní situace. Přichází v úvahu i využití sociálních sítí, které jsou v dnešní době velice oblíbené mezi zákazníky pro vyhledávání informací o podnicích.

Zviditelnění společnosti a odpovídající reklama může zapříčít příliv nových zákazníků, kteří prozatím nevyužili podobných služeb nebo jsou například nespokojeni se stávajícím dodavatelem a požadují změnu.

Zvyšování kvalifikace pracovních sil, které mohou být v případě potřeby najaty společností a rozšířit tak pracovní tým společnosti.

### **Hrozby (Threats)**

Konkurence, která již aktivně působí v dané oblasti podnikání, případně vznik nových konkurenčních společností s inovativními metodami.

Společnost mohou ohrozit i legislativní změny, a to především v dotačním a projektovém poradenství, které se zaměřuje na Evropskou Unii. Popřípadě výrazné změny v účetnictví, které společnost včas nepodchytí, a to se může projevit ve zpracovávání účetních podkladů. Výraznou změnu představuje nyní i zákon na ochranu osobních údajů „GDPR“.

Nedostatek zákazníků, kteří mají dostatečné finanční prostředky pro využití služeb společnosti. Popřípadě neuspokojení potřeb stávajících zákazníků, jejich ztráta a přechod ke konkurenci.

**Tabulka 16 - SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Příležitosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalifikovaní pracovníci</li> <li>- individualizace nabídky pro zákazníky</li> <li>- vhodné umístění v rámci ČR</li> <li>- široká nabídka služeb (vč. rozšíření)</li> <li>- vracející se zákazníci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvyšování kvalifikace pracovních sil</li> <li>- zlepšování povědomí o společnosti</li> <li>- modernizace webových stránek</li> <li>- využití sociálních sítí</li> </ul>
<b>Slabé stránky</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastaralé webové stránky</li> <li>- nedostatečná propagace společnosti</li> <li>- nízký počet kvalifikovaných pracovníků</li> <li>- zhoršená zastupitelnost zaměstnanců</li> <li>- chybí zpětná vazba zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- velká konkurence a vznik nové konkurence</li> <li>- legislativní změny v oblasti podnikání</li> <li>- nedostatek zákazníků, popřípadě jejich ztráta</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování



## 4. NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Poslední část diplomové práce je věnována návrhům a řešením, které povedou k vylepšení spokojenosti zákazníků. Návrhy vychází jak ze získaných údajů dotazníkového šetření, tak i provedených analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku.

Z provedeného dotazníkového šetření ve společnosti IPI s.r.o. vyplynulo, že jsou zákazníci spíše spokojeni. V některých bodech dotazníku se však našlo i malé procento jedinců, kteří nebyli spokojeni s některými hodnocenými aspekty. Jednalo se především o prezentaci společnosti na internetových stránkách, kde v současné chvíli nejsou poskytnuty aktuální informace o probíhajících kurzech, výběrových řízeních, popřípadě dalších nabízených službách. Žádný z respondentů přitom nevyjádřil výraznou nespokojenost, což lze považovat za značný úspěch.

### **Získávání zpětné vazby**

Důležitým faktorem při komunikaci a udržování spokojenosti zákazníků je sledovat zpětnou vazbu. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že velká část využívá služby společnosti již poněkolkáté, ne-li pravidelně. Pro získání lepších informací o ukončené zakázce, konkrétněji tedy spokojenosti zákazníka s jejím průběhem, by se mohl nastavit systém zjišťování spokojenosti po ukončení dané zakázky. Tímto by společnost získala nejen cenné informace pro nové zákazníky, ale také by zjistila, které věci může vylepšit pro maximální spokojenost současných zákazníků, kteří pravděpodobně opět využijí jejich služeb. V případě, že bude zákazník například nespokojený s kvalitou zpracování zakázky, odpovědní zaměstnanci se mohou snažit tento aspekt zlepšit.

Společnost může zvolit jednu z dvou nabízených variant, které by se měly provádět co nejdříve po skončení spolupráce tak, aby názory zákazníka byly objektivní a měly vypovídající schopnosti. V obou variantách je důležité dbát na stručnost a jednoduchost tak, aby zákazník v poskytování zpětné vazby vnímal spíše užitek pro vývoj budoucí spolupráce se společností, nikoliv negativní vlivy, které na něj mohou působit v případě zdlouhavého procesu sběru zpětné vazby.

Získané údaje i vyhodnocení budou vždy zaneseny do příslušných tabulek, které budou pro tyto účely vytvořeny a budou k rukám pracovníkům, kterých se daná zakázka či problém týká.

Nabízí se i možnost využívání externí společnosti, která by se o zajišťování zpětné vazby postarala. Předpokládá se však, že takovéto služby by byly nákladnější než níže uvedené varianty a snížilo by se procento odpovědí zákazníků, kteří spíše odpovědí na dotazy společnosti, kterou znají, a se kterou spolupracovali. A to konkrétně z toho důvodu, že za

poskytnutou zpětnou vazbu přímo dané společnosti mohou spatřovat vidinu zlepšení služeb nebo jiných změn, které by byly pro zákazníka vítané.

### **Varianta 1**

Spokojenost zákazníků lze ověřit kvantitativním výzkumem, k čemuž ji může posloužit již vytvořený dotazník pro účely této diplomové práce. V dotazníku jsou uvedeny otázky pro jednotlivé aspekty spokojenosti i možnosti doplnění vlastních názorů. Společnost si dále může dotazník podle své potřeby upravit, doplnit či smazat otázky, které pro ni nejsou směrodatné.

Dotazníky mohou být rozeslány elektronicky, poštou, případně předány přímo do rukou zákazníka při předávání dokumentace k zakázce nebo účetní uzávěrce. Cenově tato varianta není příliš nákladná, bude se jednat především o čas zaměstnance pověřeného rozesíláním a vyhodnocováním dotazníků. Ideální stav pro společnost by nastal v případě, že se bude jednat o standardní pracovní náplň zaměstnance a nebude za ni dostávat honorář navíc. V případě, že by se takový zaměstnanec nenašel, budou náklady na variantu 1 následovné:

**Tabulka 17 - Práce s dotazníkem**

Počet dotazníků	Práce	Sazba	Celkem
10 ks	1 hod	200 Kč/hod	<b>200 Kč</b>
20 ks	2 hod	200 Kč/hod	<b>400 Kč</b>
30 ks	3 hod	200 Kč/hod	<b>600 Kč</b>
40 ks	4 hod	200 Kč/hod	<b>800 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky lze jasně vidět, že i v případě většího počtu rozeslaných a vyhodnocených dotazníků, není investice do této metody zjišťování spokojenosti zákazníků příliš nákladná. Rozeslání 10 dotazníků by vždy nemělo trvat více než 20 minut, zbylé minuty jsou následně věnovány vyhodnocování a případnému předání zprávy příslušnému zaměstnanci. Je nutné předpokládat, že počet odeslaných dotazníků bude postupně klesat, neboť není vhodné se ptát opakovaně stejných zákazníků.

### **Varianta 2**

Druhou variantou, která může pomoci získat lepší přehled o splněných očekáváních zákazníků po ukončení spolupráce, je kvalitativní výzkum. Jak již bylo uvedeno v dřívější části práce, jedná se o výzkum, který má za úkol bližší pochopení lidského chování a reakcí na určité podněty.

V tomto případě navrhuji zavést po ukončení spolupráce zjištění spokojenosti zákazníků pomocí rozhovoru, a to při osobní schůzce, popřípadě telefonicky. Vhodnější varianta je ale vždy osobní

schůzka, při které se budou upevňovat osobní vazby, a také bude možnost lépe pochopit odpovědi, které mohou být i případně doplněny.

Doba trvání by neměla překročit 5-10 minut a zákazník by se měl cítit uvolněně, aby mohl dostatečně objektivně posoudit spolupráci, kterou navázal s analyzovanou společností.

Základní otázky mohou být opět použity z dotazníkového šetření sestaveného pro účely diplomové práce, lze však předpokládat, že při rozhovoru bude zákazník konkrétnější, více se rozpovídá a společnost tím pádem může přijít i na nedostatky, které nemusí být součástí odpovědí v dotaznících.

Po uskutečnění rozhovoru je samozřejmostí zpracování získaných údajů. Z hlediska ceny opět velice záleží na přístupu daného zaměstnance, který bude rozhovory pověřen. V případě, že bude tuto činnost vykonávat v rámci své pracovní náplně, budou z vyčíslení ceny vynechány položky v kolonce „sazba“.

V případě rozhovoru se počítá s horní hranicí 10 minut, zbylé minuty jsou použity na vyhodnocování odpovědí.

**Tabulka 18 - Telefonický rozhovor pro zjištění zpětné vazby**

Počet zákazníků	Práce	Sazba	Sazba/práce	Cena hovoru	Cena hovoru/zákazník	Celkem
10	2 hod.	200 Kč/hod	400 Kč	2,50 Kč/min	25 Kč	<b>650 Kč</b>
20	4,5 hod.	200 Kč/hod	900 Kč	2,50 Kč/min	25 Kč	<b>1 400 Kč</b>
30	7 hod.	200 Kč/hod	1 400 Kč	2,50 Kč/min	25 Kč	<b>2 150 Kč</b>
40	9,5 hod.	200 Kč/hod	1 900 Kč	2,50 Kč/min	25 Kč	<b>2 900 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V případě osobního rozhovoru bude z vyčíslení ceny vynechána cena hovoru. V tabulce níže jsou uvedeny náklady společnosti, které by na samotný osobní rozhovor musely být vynaloženy. Dalším nákladem, který v tabulce není uveden, je cestovné, které by musela společnost vynaložit na případnou schůzku s klientem. Lze však předpokládat, že bude dotazník předán v rámci schůzky, která bude sjednána například za cílem předání dokumentace, a proto do tabulky tento náklad nebyl započítán.

**Tabulka 19 - Osobní rozhovor pro zjištění zpětné vazby**

Počet zákazníků	Práce	Sazba	Celkem
10	2 hod.	200 Kč/hod	<b>400 Kč</b>
20	4,5 hod.	200 Kč/hod	<b>900 Kč</b>
30	7 hod.	200 Kč/hod	<b>1 400 Kč</b>
40	9,5 hod.	200 Kč/hod	<b>1 900 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší pochopení potřeb zákazníka, jeho nespokojenosti v rámci uplynulé spolupráce a zjištění, jakým způsobem lze zvýšit jeho spokojenost v budoucnu je společnosti doporučena varianta 2, která, i přes větší náklady na provedení, bude podrobnější a bude mít lepší vypovídající vlastnosti.

### **Výhodné balíčky pro stálé zákazníky**

Pro zákazníky, kteří využívají pravidelně služeb společnosti, a lze říci, že jsou společnosti věrni, by se měly zvýhodnit podmínky spolupráce. Toto opatření zamezí potřebě vyhledávání konkurenčních nabídek a zajistí tak společnosti pravidelný příjem.

V současné době vychází zákazníka zpracování dokladů následovně:

**Tabulka 20 - Cena zpracovaných dokladů**

<b>Zákazník</b>	<b>Cena</b>	<b>Počet dokladů</b>	<b>Počet hodin</b>	<b>Celkem/měsíc</b>
Plátce DPH	410 Kč/hod	100 ks/měsíc	4	<b>1 640 Kč</b>
		200 ks/měsíc	8	<b>3 280 Kč</b>
		300 ks/měsíc	12	<b>4 920 Kč</b>
		400 ks/měsíc	16	<b>6 560 Kč</b>
Neplátce DPH	380 Kč/hod	100 ks/měsíc	4	<b>1 520 Kč</b>
		200 ks/měsíc	8	<b>3 040 Kč</b>
		300 ks/měsíc	12	<b>4 560 Kč</b>
		400 ks/měsíc	16	<b>6 080 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Navrhovaným řešením jsou například zvýhodněné nabídky účetnictví v případě podepsání smlouvy na 2 roky, kdy by při využití balíčku stálí zákazníci dostali 22 měsíců + 2 měsíce zdarma.

**Tabulka 21 - Zvýhodněná nabídka pro zákazníky**

<b>Zákazník</b>	<b>Počet dokladů</b>	<b>Cena 12 měs.</b>	<b>Cena 24 měs.</b>	<b>22 měs. + 2 měs. zdarma</b>	<b>Úspora zákazníka</b>
Plátce DPH	100 ks/měsíc	19 680 Kč	39 360 Kč	36 080 Kč	<b>3 280 Kč</b>
	200 ks/měsíc	39 360 Kč	78 720 Kč	72 160 Kč	<b>6 560 Kč</b>
	300 ks/měsíc	59 040 Kč	118 080 Kč	108 240 Kč	<b>9 840 Kč</b>
	400 ks/měsíc	78 720 Kč	157 440 Kč	150 880 Kč	<b>13 120 Kč</b>
Neplátce DPH	100 ks/měsíc	18 240 Kč	36 480 Kč	33 440 Kč	<b>3 040 Kč</b>
	200 ks/měsíc	36 480 Kč	72 960 Kč	66 880 Kč	<b>6 080 Kč</b>
	300 ks/měsíc	54 720 Kč	109 440 Kč	100 320 Kč	<b>9 120 Kč</b>
	400 ks/měsíc	72 960 Kč	145 920 Kč	133 760 Kč	<b>12 160 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v případě zvýhodněné nabídky zákazník ušetří na vedení svého účetnictví nemalé sumy, které může použít pro investici do vlastních výrobků či služeb. Společnost, která zdánlivě ztratí částku vedenou jako úspora pro zákazníka, však získá jistého zákazníka na 2 roky bez nutnosti hledání nových zákazníků například po jednom roce spolupráce. Ušetří tak případné dodatečné náklady.

### **Nábor nového zaměstnance**

Pro kvalitnější a rychlejší zpracování zakázek by se měla společnost zamyslet nad možností náboru nového zaměstnance. Pokud přibude pracovní síla, zaměstnanci budou moci jednotlivým zákazníkům věnovat více času a prostoru pro řešení jejich konkrétního případu, bude nabízeno více odborných kurzů a případně rychleji zpracováno účetnictví.

Správný výběr vhodného zaměstnance je pro fungování společnosti velice důležitý. Jak již bylo zmíněno v rámci organizační struktury, společnost vyhledává potenciální zaměstnance pomocí inzerce na svých webových stránkách, na serverech poskytujících možnost inzerce, popřípadě na úřadu práce.

Pokud by společnost uvažovala nad novým zaměstnancem, níže uvádím měsíční náklady s tím spojené.

**Tabulka 22 – Měsíční mzdové náklady na nového zaměstnance**

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Hrubá mzda	28 000 Kč
Zdravotní pojištění (9%)	2 520 Kč
Sociální pojištění (25%)	7 000 Kč
<b>Mzdové náklady celkem</b>	<b>37 520 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otevření nové pobočky**

V rámci nadpoloviční většiny respondentů, která v dotazníku odpověděla, že působí v kraji Vysočina, je doporučeno se zamyslet nad otevřením nové pobočky v tomto kraji. Ideálním místem by bylo například město Jihlava, které se nachází ve středu kraje, ale nikoliv příliš daleko od Žďáru nad Sázavou. Pro zákazníky by se otevřela další možnost, kde kontaktovat společnost v případě zájmu o její služby, odpadla by potřeba zákazníků dojíždět. Pokud by chtěla společnost rozšířit svoje služby více i do Jihomoravského kraje, pak se zdá být ideálním místem pro otevření nové pobočky město Brno. I přesto, že je zde vysoká konkurence,

společnost by mohla nalézt nové zákazníky, kteří jsou například nespokojeni se svým současným dodavatelem.

Klíčovým faktorem při otvírání nové pobočky přitom bude místo, které bude jednak finančně výhodné pro společnost, tak i dostupné pro zákazníky.

Níže jsou uvedeny náklady nutné pro otevření pobočky v krajském městě Jihlava, kde by působil jeden pracovník, který by se zabýval zpracováním zakázek ze získaných projektů nově nalezených zákazníků, popřípadě stávajících zákazníků, v blízkém okolí. Požadavkem výběrového řízení by bylo přijmout pracovníky se zkušenostmi v dané oblasti tak, aby náklady na případné zaškolení byly co nejmenší. Otevření nové pobočky v Jihlavě může být odrazovým můstkem pro otevření dalších poboček, jako je například zmiňovaná pobočka v Brně.

Společnost musí najít vhodnou lokalitu pro umístění nové pobočky. Z tohoto důvodu je doporučeno vyhledání prostoru blízko centra města, tak, aby náklady na pobočku nebyly příliš vysoké, ale zároveň, aby byla zajištěna dobrá dostupnost zákazníků do kanceláře. Vhodné umístění je například ulice Žižkova, která se nenachází daleko od centra, a zároveň se ceny pronájmů reprezentativních zařízení kanceláří pohybují okolo 10.000 Kč.

**Tabulka 23 - Měsíční náklady na provoz nové pobočky**

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Pronájem kanceláře vč. energií	10 000 Kč
Mzdové náklady pracovníka	37 520 Kč
Nákup kancelářských potřeb	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>90 040 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Po zaškolení nově získaného zaměstnance v sídle společnosti by měl následně tento pracovník své působení v nově otevřené pobočce v Jihlavě. Z tohoto důvodu je doporučeno společnosti vyhledávat zaměstnance, který žije v okolí krajského města, aby ušetřila na případných nákladech za cestovné.

### **Modernizace webových stránek**

S ohlednutím na výsledky dotazníkového šetření, kdy zákazníci upozornili na potřebu modernizovat webové stránky, by bylo vhodné přiblížit stránky potřebám zákazníka.

Pro dnešního zákazníka je hlavním zdrojem informací internet. Jedinec se často uchyluje k vyhledávání potřebných produktů nebo informací o společnosti a očekává, že nalezne údaje, které potřebuje. Trendem dnešní doby je také realizování obchodů pomocí internetu, existuje i nově vzniká nespočet internetových obchodů nebo jiných stránek, kde se dá pořídit žádaný produkt. Proto by ani v případě společnosti IPI s.r.o. neměla chybět dostatečná prezentace společnosti a informace o aktuálních možnostech pro zákazníka na jejich webových stránkách.

V tuto chvíli je obsah webových stránek společnosti nedostatečný. Stránky by měly obsahovat stručné představení společnosti a poskytované služby. Důležitým údajem je adresa a nejlépe i mapa, kde se společnost nachází, dále pak telefonní a e-mailové kontakty na jednotlivé pracovníky. V případě uvedení pracovní doby lze předcházet případným neúspěšným pokusům potenciálního zákazníka o kontaktování společnosti. V dnešní době také výborně působí na zákazníky vhodně vyfocené prostředí firmy, popřípadě fotografie u jmen jednotlivých pracovníků, tak, aby si zákazník mohl lépe představit, s kým jedná.

V současné době se stává stále populárnějším systém výzev směrem k zákazníkům a automatické rozřazení na základně odpovědí, které zákazník zvolí. Zákazník si mnohdy ani nemusí uvědomovat, že nekomunikuje s osobou, nýbrž s autematem, neboť nastavené odpovědi lze uzpůsobit a odesílat je v nastavitelném časovém rozestupu. Tyto systémy existují především v rámci komunikační aplikace Messenger, která spadá pod sociální síť Facebook. Jedná se o takzvané Chatboty, kdy zákazník po odkliknutí určité možnosti dostane předem nastavenou odpověď, a jakmile je proveden celý potřebný procesem, může být například vyzván k zanechání kontaktu na svou osobu s tím, že se mu co nejdříve ozve odpovědný pracovník.

Podobné řešení by bylo vhodné i pro analyzovanou společnost, pouze s využitím jejich webových stránek místo sociálních sítí.

Za vhodné řešení, jak zákazníkovi nabídnout informace a služby, které hledá, by bylo kromě vhodně umístěných základních informací, i nastavení stránky s možností automatického rozřazení zákazníků do určitých skupin. Zákazníkovi by se při příchodu na webové stránky nabídlo v postranní části okno, ve kterém by mu byla dána možnost, co konkrétního hledá. Po projití dalších rozřazovacích otázek, které jsou uvedeny podrobněji níže, by se zákazník dostal na podstránku webu, kde by mu byla poskytnuta charakteristika dané služby, podmínky využívání nebo například cena. Samozřejmostí je se kdykoliv vrátit na ostatní informace společnosti, a to především v případě, že zákazník zavítá na stránky společnosti opakovaně, nemusí již procházet rozřazovacím systémem.

Struktura rozřazení by měla vypadat asi následovně:

Dobrý den. Vítejte Vás na našich webových stránkách. Můžeme Vám nějak pomoci?

- Vyhledávám informace o Vaší společnosti:
  - o historie společnosti,
  - o kontakty a jak se k nám dostat,
  - o reference zákazníků.
- Rád/a bych zjistil/a jaké služby nabízíte:
  - o vedení účetnictví,
  - o dotační poradenství,
  - o zpracování výběrového řízení,
  - o odborná školení.
- Koho zastupuji:
  - o obec,
  - o město,
  - o sám sebe,
  - o podnik,
  - o jiné.
- Zajímají mě novinky:
  - o aktuálně vypsání kurzy (ZS 2018),
  - o plánované služby v roce 2019,
  - o aktuální dotační výzvy,
  - o aktuálně vypsání výběrová řízení.

Jakmile se zákazník dopravuje k vyhledávaným informacím, které nemusí složitě dohledávat a stránka ho sama přesměruje, bude si moci ujasnit, zda si přeje s firmou navázat spolupráci či nikoliv. Zároveň získá společnost o zákazníkovi některé základní údaje, které může použít při navázání kontaktu.

Protože společnost již má k dispozici své webové stránky, platí také každým rokem poplatky za prodloužení domény i webhostingu. Částka za údržbu webových stránek je uvedena orientačně, neboť v případě, že by zvládl spravovat stránky některý ze zaměstnanců v rámci náplně své práce, společnost by mohla tyto potenciální výdaje ušetřit. Údržba webových stránek by byla účtována jako paušální poplatek 2.000 Kč za měsíc.



**Tabulka 24 – Současné roční výdaje za webové stránky**

Položka	Částka
Webhosting	363 Kč
Doména	151 Kč
Údržba webových stránek	24 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>24 514 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro modernizaci stránek je nutné počítat s dalšími náklady, které bude požadovat společnost vybraná pro jejich úpravu. V návaznosti na nabídkách rozdílných společností, které tyto služby nabízí, je nutné počítat s rozsahem ceny **10.000 – 20.000 Kč**. V těchto částkách je vyčíslena grafická úprava webu, ale i jiné úpravy, díky kterým lze očekávat, že bude možné implementovat i zmiňované automatické rozřazování zákazníků,

#### 4.1. Shrnutí návrhů na zvýšení spokojenosti zákazníků

Všechna výše uvedená doporučení a opatření, které by měla společnost podniknout, byla navrhována tak, aby zvýšila spokojenost stávajících zákazníků, ale také přivedla zákazníky nové.

V tabulce uvedené níže je vyobrazeno plánované zavedení navrhovaných změn.

**Tabulka 25 - Časový harmonogram realizace připravovaných návrhů**

Návrh	2018												2019											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Získávání zpětné vazby																								
Výhodné balíčky pro stálé zákazníky																								
Nábor nového zaměstnance																								
Otevření nové pobočky																								
Modernizace webových stránek																								

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší představu společnosti o nutných nákladech pro realizaci navržených řešení, je uveden níže ekonomický souhrn.

**Tabulka 26 - Ekonomický souhrn navrhovaných změn**

Návrh	Varianta	Roční náklady	Realizace	Přínos
Získávání zpětné vazby pomocí dotazníku	10 ks	2 400 Kč	Získávání zpětné vazby je naplánováno zahájit 06-07/2018 a následně uskutečňovat každý měsíc.	Získání přehledu o nedostatcích, které jsou vnímány jejími zákazníky, a jejich předcházení. Zákazník se dočká vylepšení pro svou budoucí spolupráci.
	20 ks	4 800 Kč		
	30 ks	7 200 Kč		
	40 ks	9 600 Kč		
Získávání zpětné vazby rozhovorem - telefon	10 ks	7 800 Kč		
	20 ks	16 800 Kč		
	30 ks	25 800 Kč		
	40 ks	34 800 Kč		
Získávání zpětné vazby rozhovorem - osobně	10 ks	4 800 Kč		
	20 ks	10 800 Kč		
	30 ks	16 800 Kč		
	40 ks	22 800 Kč		
Výhodné balíčky pro stálé zákazníky - neplátce DPH	100 ks	32 800 Kč	Realizace zavedení výhodných balíčků pro stálé zákazníky je naplánováno na 07-08/2018.	Společnost získá zákazníka na 2 roky a ušetří náklady, které by byly vynaloženy na hledávání nových zákazníků. Zákazník dostane 2 měsíce vedení svého účetnictví zdarma.
	200 ks	65 600 Kč		
	300 ks	98 400 Kč		
	400 ks	131 200 Kč		
Výhodné balíčky pro stálé zákazníky - neplátce DPH	100 ks	30 400 Kč		
	200 ks	60 800 Kč		
	300 ks	91 200 Kč		
	400 ks	121 600 Kč		
Náklady na nového zaměstnance	-	450 240 Kč	Proces výběru nového zaměstnance je naplánován na měsíce říjen a listopad 2018.	Zajištění rychlejšího zpracování zakázek, lepší komunikace a přístup k jednotlivým zákazníkům.
Otevření nové pobočky - Jihlava	-	180 000 Kč	Aktivní vyhledávání umístění a následné samotné otevření pobočky je naplánováno na 03-07/2019.	Možnost získání nových zákazníků a přiblížení se dosavadním zákazníkům.
Údržba webových stránek	-	6 168 Kč	Modernizace webových stránek bude probíhat po dobu tří měsíců od července 2018.	Přehlednost a jednoduchost stránek s možností snadnějšího dohledání informací pro zákazníky.
Celkem roční náklady při zavedení navrhovaných změn				912 008 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na výběrová řízení provedou jednatelé společnosti v rámci svých standardních pracovně provozních povinností.

Pro co nejpresnější zjištění spokojenosti zákazníků by bylo nejvhodnější dotazovat co nejvyšší navrhovaný počet zákazníků a zároveň využívat osobní rozhovor. Z tohoto důvodu bylo v tabulce vyčíslení ekonomických nákladů společnosti, která je uvedena výše, počítáno s variantou zpětné vazby formou osobního rozhovoru se 40 zákazníky. V případě zavedení výhodných balíčků pro stálé zákazníky je také lepší počítat s větším zastoupením dokladů a pro účely výpočtu nákladů se uvažuje 20 stálých zákazníků jak ze strany plátců DPH, tak i neplátců DPH. Nový zaměstnanec bude mít své pracovní působíště v nově otevřené pobočce v Jihlavě, a z toho důvodu jsou v tabulce výše uvedeny pouze náklady na pronájem kanceláře a nákup kancelářských potřeb. V kalkulaci celkových ročních nákladů nelze zapomínat ani na náklady za modernizaci webových stránek, která je odhadována na vyšší limit, tedy 20.000 Kč. Celkové náklady navrhovaných změn tedy vychází na 912 008 Kč, které by měly být investovány nadcházející rok do vylepšení spokojenosti zákazníků.

Za nutná opatření je považováno vylepšení webových stránek, které bylo zmíněno v provedeném dotazníkovém šetření u samotných zákazníků. V první fázi bude nutné uhradit 20.000 Kč za uzpůsobení webových stránek, dále však již bude účtován pouze udržovací poplatek 6 168 Kč ročně. Důležitými faktory pro zvýšení spokojenosti je také sledování zpětné vazby a zvýhodněná nabídka pro stálé zákazníky. Z tohoto důvodu jsou za další relevantní výdeje považovány náklady spojené právě s těmito faktory. Pro lepší přístup k zákazníkům a možnost věnování každému potřebné péče je vhodné najmout nového zaměstnance a otevřít pobočku v dalším městě kraje, ve kterém společnost působí.

Navrhované změny budou považovány za úspěšné, pokud do společnosti IPI s.r.o. přivedou alespoň 30 % nových zákazníků, kteří zvýší tržby společnosti a vyložené náklady se díky tomu postupně vrátí.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat současnou úroveň spokojenosti zákazníků ve společnosti IPI s.r.o., a na základě zjištěných údajů navrhnout opatření, které povedou ke zvýšení úrovně spokojenosti.

Práce byla rozdělena do tří hlavních částí. V první části byly vymezeny základní pojmy, které blíže specifikovaly danou problematiku, a které jsou dále použity v dalších částech práce. V této části byla věnována pozornost marketingu, zákazníkovi, komunikaci, potřebám a motivaci. Značná část teoretických východisek zahrnovala i marketingový výzkum, kdy bylo nutné správně určit formu výzkumu, posbírat data a následně tato data i vhodně vyhodnotit.

Analytická část obsahuje obecné informace o firmě včetně jejího představení a cílů, které si nastavila do začátku svého podnikání. Dále byly v této části provedené potřebné analýzy. Nejdříve proběhla analýza vnitřního prostředí pomocí marketingového mixu, která poukázala například na nedostatečnou aktualizaci webových stránek. Následně byla zpracována analýza vnějšího prostředí společnosti, a to konkrétně SLEPT analýza a analýza pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kde byly odhaleny hrozby legislativních změn včetně nového zákona o ochranně osobních údajů a velká konkurence na trhu. V této části byl následně prezentován i samotný marketingový výzkum, který se odehrál na základě sběru dat pomocí dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení pomocí grafů a tabulek. V závěru analytické části byla formulována SWOT analýza, kdy došlo k identifikaci silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb na základě souhrnu zjištěných informací z předchozích analýz.

Na základě poznatků z analytické části byla navržena opatření, která by měla společnosti zajistit zvýšení spokojenosti zákazníků, mezi které patří například získávání zpětné vazby pro lepší přehled o nedostacích a požadavcích zákazníků. Dále také jakým způsobem dané služby zlepšit, konkrétně pak zavedení výhodných cenových balíčků pro stálé zákazníky, zaměstnání nového pracovníka i otevření nové pobočky pro individuálnější a dostupnější přístup k zákazníkům. V neposlední řadě také vylepšení webových stránek pro lepší přehlednost a možnost zjednodušeného vyhledávání informací pro zákazníky, které povede k navýšení jejich spokojenosti. V závěru návrhové části byl vypracován harmonogram plánovaných změn a tabulka finanční náročnosti v případě zavedení těchto změn.

## ZDROJE

### Literární zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-8632-2.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLOUDEK, Jan. *Rozumíte svým zákazníkům?*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013, 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.

FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 2. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 184 s. ISBN 80-247-1699-2.

FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualizované vydání. Praha: Albatros Media, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. Praha: Akademia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

NOVÝ, I., PETZOLD, J. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl! Jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada Publishing, 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

KARLÍČEK, M. a kol. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. 2. akt a dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-9064-5.

- KLAPETEK, Milan ThMgr. 2008. *Komunikace, Argumentace, Rétorika*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-2652-6.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. a KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s.280. ISBN: ISBN 80-247-0966-X.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1.vyd. Praha: Grada Publish a.s. 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-9798-9.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. Vydání. Praha : Grada Publishing, 1994. 403 s. ISBN. 80-85605- 11-2.
- PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace. Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. dopl. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 200 s. ISBN 978-80-247-4484-1.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 4. Přepřac. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PŘÍBOVÁ, M., a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1.vyd. Praha : Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií. Nejužívanější metody a techniky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 544 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2009. 254 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- VYBÍRAL, ZDENĚK: *Psychologie lidské komunikace*, Portál, s.r.o., Praha 2000. 1.vyd. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, J. a kol.. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství "černé skřínky"*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2011, s 360, ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 4.rozš. a akt. vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2012, s 328, ISBN 978-80-247-4005-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Internetové zdroje**

Český statistický úřad [online]. 2018. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

Webové stránky společnosti IPI s.r.o.. [online]. 2018 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.ipi.cz/>.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Osobnostní typy .....	13
Tabulka 2 - Nabídka dotačního a projektového poradenství.....	41
Tabulka 3 - Nabídka organizačního a ekonomického poradenství .....	42
Tabulka 4 - Shrnutí analýzy marketingového mixu .....	44
Tabulka 5 - Obyvatelstvo České republiky .....	45
Tabulka 6 - Rozložení obyvatelstva ČR v krajích.....	45
Tabulka 7 - Průměrný věk obyvatelstva ČR .....	46
Tabulka 9 - Shrnutí SLEPT analýzy .....	48
Tabulka 10 - Shrnutí analýzy Porterova modelu pěti konkurenčních sil .....	51
Tabulka 11 - Spokojenost s rozsahem nabízených služeb .....	60
Tabulka 12 - Spokojenost s rychlostí vyřizování a zpracování zakázky.....	60
Tabulka 13 - Spokojenost s kvalitou zpracování zakázky .....	61
Tabulka 14 - Spokojenost s cenou nabízených služeb .....	61
Tabulka 15 - Spokojenost s přístupem zaměstnanců .....	62
Tabulka 16 - Spokojenost s řešením specifických požadavků .....	62
Tabulka 17 - SWOT analýza.....	71
Tabulka 18 - Práce s dotazníkem .....	73
Tabulka 19 - Telefonický rozhovor pro zjištění zpětné vazby.....	74
Tabulka 20 - Osobní rozhovor pro zjištění zpětné vazby.....	74
Tabulka 21 - Cena zpracovaných dokladů .....	75
Tabulka 22 - Zvýhodněná nabídka pro zákazníky .....	75
Tabulka 23 – Měsíční mzdové náklady na nového zaměstnance.....	76
Tabulka 24 - Měsíční náklady na provoz nové pobočky .....	77
Tabulka 25 – Současné roční výdaje za webové stránky .....	80
Tabulka 26 - Časový harmonogram realizace připravovaných návrhů.....	80
Tabulka 27 - Ekonomický souhrn navrhovaných změn.....	81



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Pohlaví zákazníka.....	53
Graf 2 - Věk zákazníka .....	54
Graf 3 - Kraj, ve kterém zákazníci působí .....	55
Graf 4 - Jak se zákazníci o firmě dozvídají.....	56
Graf 5 - Koho zákazníci při spolupráci zastupují.....	57
Graf 6 - Četnost využívání služeb společnosti.....	58
Graf 7 - Využité služby společnosti.....	59
Graf 8 - Výskyt problémů během spolupráce .....	63
Graf 9 - Opakované využití společnosti.....	64
Graf 10 - Celkové hodnocení společnosti .....	65
Graf 11 - Doporučení společnosti ostatním .....	66
Graf 12 - Spolupráce zákazníků s jinými společnostmi.....	67
Graf 13 - Důvody vedoucí k využití jiné společnosti.....	68

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Maslovova pyramida potřeb .....	21
---	----

# **PŘÍLOHY**

Příloha 1 – Použitý dotazník pro marketingový výzkum

Příloha 2 – Výsledky dotazníkového šetření

## **PŘÍLOHA 1**

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o spolupráci ve formě vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro zpracování diplomové práce na téma Analýza spokojenosti zákazníku a návrhy na její zlepšení ve zvolené společnosti, a to konkrétně ve společnosti IPI s.r.o.

Dotazník, skládající se z 22 otázek, je zcela anonymní a bude použit čistě pro studijní účely. U jednotlivých odpovědí, prosím, zatrhněte vždy jednu správnou odpověď, pokud není určeno jinak, případně doplňte své myšlenky.

Děkuji za Vaši ochotu a věnovaný čas.

Zuzana Čapková

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

### **2. Kolik je Vám let?**

- 18 - 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 60
- 61 a více

### **3. Ve kterém kraji působíte?**

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

**4. Jak jste se o firmě IPI s.r.o. dozvěděli?**

- již jsem ji znal/a    ▪ na základě doporučení    ▪ z výběrového řízení    ▪ na internetu
- jinak (prosím doplňte)

.....

**5. Při spolupráci s naší společností zastupujete:**

- obec                      ▪ město                      ▪ podnik                      ▪ sám sebe

**6. Využili jste služeb společnosti poprvé?**

- Ano                      ▪ 2x – 3x                      ▪ 4x – 5x                      ▪ 6x a více                      ▪ využívám služby pravidelně

**7. Jakých služeb jste doposud využili (lze zvolit více odpovědí)?**

- vedení účetnictví    ▪ dotační poradenství    ▪ zpracování výběrového řízení
- odborné školení    ▪ jiné (prosím doplňte)

.....

**8. Jste spokojen/a s rozsahem nabízených služeb?**

- 1 - velmi spokojená/ý    2 - spokojená/ý    3 – neutrální    4 - nespokojená/ý
- 5 - velmi nespokojená/ý

**9. Jste spokojen/a s rychlostí vyřizování a zpracování zakázky?**

- 1 - velmi spokojená/ý    2 - spokojená/ý    3 – neutrální    4 - nespokojená/ý
- 5 - velmi nespokojená/ý

**10. Jste spokojen/a s kvalitou zpracování zakázky?**

- 1 - velmi spokojená/ý    2 - spokojená/ý    3 – neutrální    4 - nespokojená/ý
- 5 - velmi nespokojená/ý

**11. Jste spokojen/a s cenou nabízených služeb?**

- 1 - velmi spokojená/ý    2 - spokojená/ý    3 – neutrální    4 - nespokojená/ý
- 5 - velmi nespokojená/ý

**12. Jste spokojen/a s přístupem (chováním, vstřícností, ochotou) zaměstnanců společnosti?**

- 1 - velmi spokojená/ý    2 - spokojená/ý    3 – neutrální    4 - nespokojená/ý
- 5 - velmi nespokojená/ý

**13. Jste spokojen/a s řešením specifických požadavků?**

- 1 - velmi spokojená/ý    2 - spokojená/ý    3 – neutrální    4 - nespokojená/ý
- 5 - velmi nespokojená/ý

**14. Vyskytl se během Vaší spolupráce s firmou IPI s.r.o. nějaký problém?**

- Ano                      ▪ Ne

**15. Pokud ano, uveďte jaký:**

.....

**16. Využili byste služeb společnosti znovu?**

- ☐ Ano ☐ Možná ☐ Ne

**17. Jaké byste dali naší společnosti celkové hodnocení?**

1 - výborně      2 - chvalitebně      3 – dobře      4 - dostatečně

5 - nedostatečně

**18. Doporučil/a byste naši společnost ostatním?**

- ☐ Ano ☐ Možná ☐ Ne

**19. Spolupracujete i s jinými společnostmi v rámci služeb, které poskytuje naše společnost?**

- ☐ ano ☐ ne

**20. Pokud ano, můžete uvést se kterými?**

.....

**21. Pokud ano, jaké důvody Vás k využití jiné společnosti vedly?**

- ☐ předchozí zkušenost      ☐ cena      ☐ reference      ☐ kvalita služeb  
☐ jiné (prosím doplňte)

.....

**22. Prostor pro Vaše poznámky, připomínky, popřípadě návrhy na zlepšení služeb společnosti:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## PŘÍLOHA 2

Otázka	Počet odpovědí													
1	15	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	2	9	9	10	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	3	2	1	0	0	0	0	0	0	21	8	0	0	0
4	10	20	2	3	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	5	3	16	10	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	9	7	2	1	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	14	18	13	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	21	12	2	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	21	14	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	26	9	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	9	23	3	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	32	2	1	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	18	11	6	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	2	33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	1 - otevřená otázka													
16	35	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	26	9	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	35	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	6	29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	3 - otevřená otázka													
21	1	0	4	0	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22	3 - otevřená otázka													